

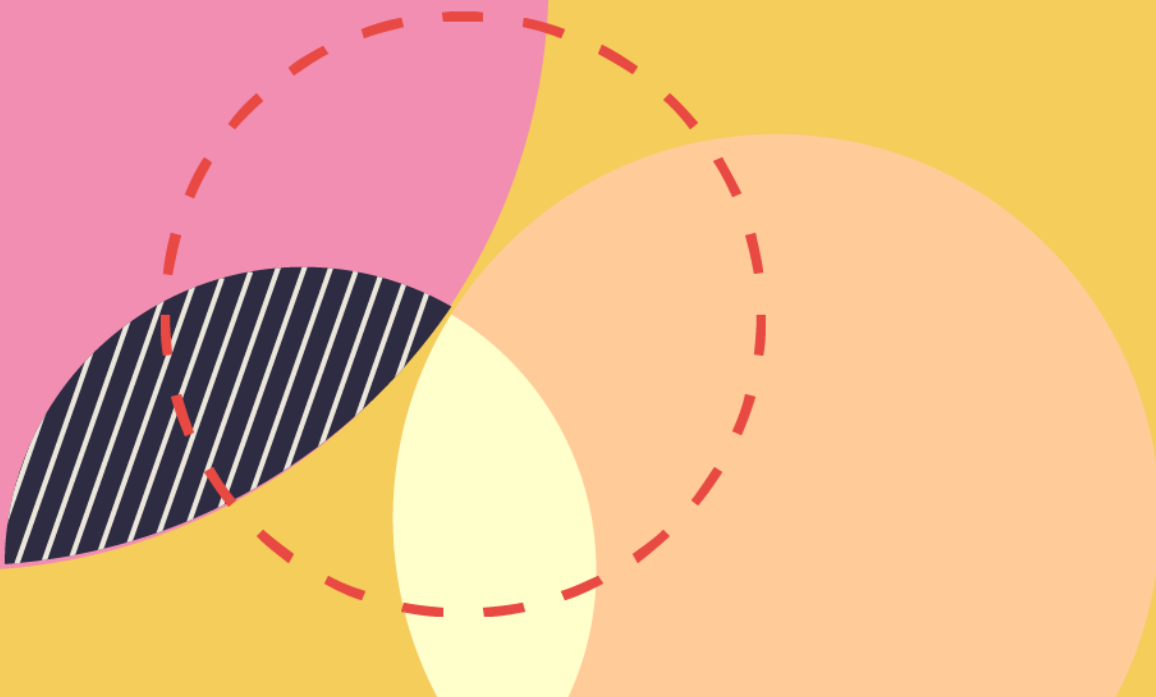
Organizaciones que transforman personas que transforman organizaciones

Ana Isabel Maya Salazar

Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles

Universidad Externado de Colombia

2020



**ORGANIZACIONES QUE TRANSFORMAN PERSONAS,
QUE TRANSFORMAN ORGANIZACIONES**

ANA ISABEL MAYA SALAZAR

Trabajo de grado

Asesores:

Diana Maritza Soler Osuna

Alejandro Martínez

Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Universidad Externado de Colombia

2020

Contenido

<u>Introducción - Los límites entre lo laboral, lo familiar y lo personal desde una perspectiva del cuidado de la vida.</u>	<u>3</u>
El mundo en el 2020	5
Vida y Trabajo	8
<u>Pregunta y Objetivos</u>	<u>14</u>
Pregunta de investigación	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
<u>Capítulo 1 - Transformar organizaciones y transformar personas: bases conceptuales para comprender la organización como un sistema vivo.</u>	<u>16</u>
Un poco de pensamiento sistémico, ecología y sistemas vivos	17
Una organización en transformación	22
Límites y cuidado	23
Transformaciones organizacionales, una posibilidad para las transformaciones sociales	25
Los entornos organizacionales, críticas y oportunidades	26
Sistemas de vida sostenibles	30
<u>Capítulo 2 - Comfama. Organización laboral y proyecto social</u>	<u>33</u>
La compensación Familiar	35
Trabajar por un propósito	36
De estructuras jerárquicas a estructuras orgánicas	39
Una estrategia en cascada o por círculos	46

La ruta de Liderazgo	48
El Liderazgo Adaptativo	51
Hábitos para una vida saludable	53
Listado de hábitos	55
Transformaciones personales para alcanzar propósitos organizacionales	57
Humanos, todos diferentes	57

Capítulo 3 - ¿Dónde están los límites? Diálogos y emergencias con las líderes de Emprendimiento en Comfama **60**

Metodología de la investigación, o ruta para la construcción del conocimiento solidario	60
Descripción detallada de la ruta para la construcción del conocimiento	61
1. Definición de la perspectiva personal a partir de un mapeo sistémico y la presentación del escenario interrogado.	61
<i>Los sistemas y mi ubicación en ellos. Punto de referencia.</i>	61
2. Reconocimiento de sujetos otros de conocimiento	64
<i>Las personas con quienes quiero conversar. La muestra.</i>	64
Una aproximación a la Ecología de saberes	67
<i>I. Reconocer la existencia de un epistemicidio</i>	68
<i>II. Interrogar la noción de conocimiento</i>	69
<i>III. Reconocer que existen lugares de conocimiento</i>	70
<i>IV. Reconocer que los sujetos otros de conocimiento son una forma de ubicación</i>	72
<i>V. Reconocer al otro como legítimo otro</i>	74
Sujetos otros de conocimiento y posiciones privilegiadas	78
La conversación solidaria	79
3. Diseño de escenario para la conversación	81
<i>Herramientas para la investigación. Casi que una entrevista, pero con todo el sentido solidario.</i>	81
4. Realización de conversaciones solidarias con los sujetos otros de conocimiento.	85
<i>La posibilidad de mirar el mundo con otros lentes.</i>	85
5. Representación de narrativas comunes	90

<i>Reconocerse</i>	90
<i>Sentir</i>	90
<i>Responder</i>	91
<i>Proponer</i>	92

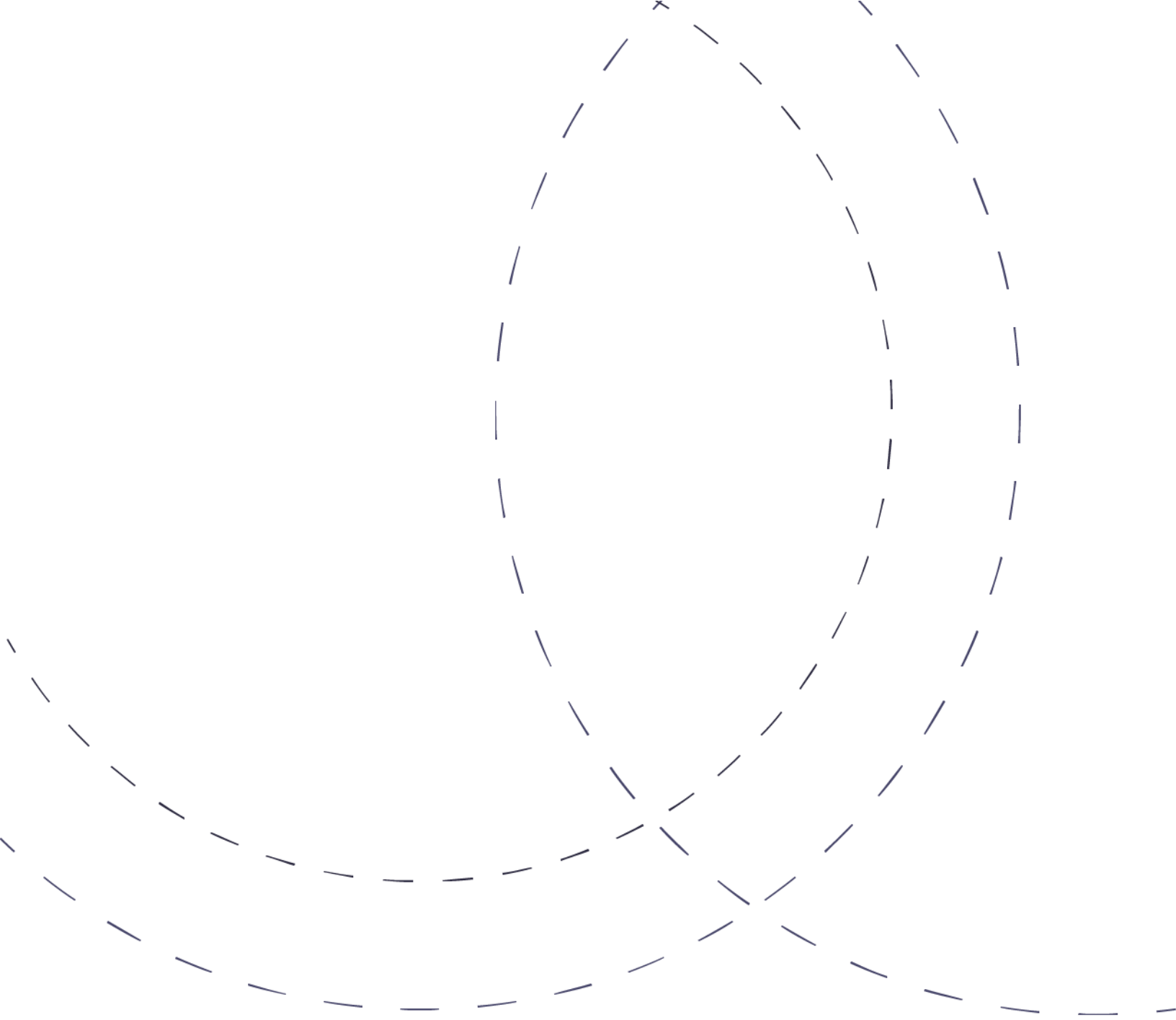
Capítulo 4 - Liderazgo para el cuidado de la vida: reflexiones y aportes para la concepción de procesos de liderazgo en organizaciones en transformación.

Organizaciones que transforman	95
Liderazgo para el cuidado de la vida	96
Emergencias y reflexiones	97
Límites e intercambios:	97
Estructuras flexibles	99
Incertidumbre y certezas. Nuevas temporalidades.	100
Bienestar como propósito	101
Mecanismos de autorregulación en sistemas individuales o personales	102
Agradecimiento sin límites	104
Transmisión de la información	104
La Biosistémica	105
¿De dónde nace la Biosistémica?	106
¿Cómo aplicar en un proceso la mirada de la Biosistémica?	108
¿Cuáles son las promesas de la Biosistémica? ¿Qué logra un proyecto cuando se trabaja desde la Biosistémica?	109
¿Qué es necesario saber para incorporar la Biosistémica?	110
<u>Referencias</u>	<u>112</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>115</u>

Índice de Figuras

Figura 1. Imagen para la difusión de cambios en relacionamiento.	41
Figura 2. Estructura organizacional Comfama.	42
Figura 3. Representación Negocio Familias.	42
Figura 4. Representación de Comfama como Organización Viva.	43
Figura 5. Diagrama de círculos para la difusión de la estrategia.	47
Figura 6. Ruta de Liderazgo Comfama.	49
Figura 7. Hábitos Comfama.	55
Figura 8. Representación de interacción entre organizaciones y espacio para el diseño.	63
Figura 9. Representación del equipo de Trabajo con Propósito y su participación en los círculos concéntricos.	65
Figura 10. Características de los sujetos otros de conocimiento.	66
Figura 11. Ruta de conversación.	82
Figura 12. Diagrama persona 1.	85
Figura 13. Diagrama persona 2.	86
Figura 14. Diagrama persona 3.	87
Figura 15. Diagrama persona 4.	88

Interdependencia, autorregulación y balance, tres principios que atraviesan este trabajo y mi vida, de principio a fin.



Introducción

Los límites entre lo laboral, lo familiar y lo personal desde una perspectiva del cuidado de la vida.

Introducción -

Los límites entre lo laboral, lo familiar y lo personal desde una perspectiva del cuidado de la vida.

Comenzar confesando que no sabe por dónde empezar, es tal vez la manera más sencilla de romper el hielo de la hoja en blanco, y de aceptar de manera inmediata que traducir en palabras coherentes lo que se viene pensando luego de meses de lecturas, conversaciones y reflexiones, es un acto que requiere valentía, concentración, apertura y presencia. Otto Scharmer diría que es un momento que requiere *mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta*. A partir de ahora asumiré que estoy en el momento de la *presenciación*, (Scharmer, 2017) y que es necesario dejar ir a mi yo del pasado, para abrirle camino a mi yo del futuro de manera que puedan emerger las nuevas creaciones, y que pueda escribir esta historia sobre vida, humanos, organizaciones y sistemas de vida sostenibles.

La vida constituye el eje central de este estudio, y cada acción planteada y diseñada a lo largo de los siguientes capítulos, tendrá como objetivo ubicarla en el centro de la reflexión, preservarla y facilitar su continuidad, así que, ante cualquier duda la pregunta será: ¿esta decisión o acción está a favor de la vida? Si la respuesta es afirmativa, entonces puede continuarse, de lo contrario, será necesario encontrar otro camino.

Los humanos somos el nivel de partida para la reflexión y nos veremos bajo el lente del pensamiento sistémico y la ecología. Esto significa que nos entenderemos como sistemas vivos, que tenemos fuerza vital, que somos inteligentes y nos autoorganizamos. Significa también que somos el todo, y a la vez somos una parte de otros todos, principio sistémico sobre el cual volveremos en muchos momentos, significa que reconocemos nuestra esencia natural y que estamos dispuestos a volver a ella para encontrar las respuestas a muchas preguntas.

Finalmente, el trabajo está largo en extensión, pero debo decir, que cada palabra me permitió transitar el camino de la reflexión y el sentir ante el escenario interrogado y los sujetos otros de conocimiento, que para este caso fueron generosos y maestros. Tal vez la estructura se sale un poco de la de una monografía convencional y tiene una que otra aparición de temas

que se ubican como orquídeas en árboles, y que tienen la capacidad de estar ahí y enriquecer desde la vida y la estética el micromundo en el que se insertan.

Comenzaremos por la reflexión del momento actual, atravesados por una pandemia, que pensé que tendría más incidencia en las formas de las reflexiones finales, pero no, finalmente las respuestas llegaron con mayor profundidad y trascendencia permitiendo reconocer que como naturaleza y en nuestro estado natural más puro, tenemos la capacidad de adaptarnos a las condiciones del entorno y de crear nuevos sistemas de vida buscando volver a ubicar la vida en el centro.

El primer capítulo nos lleva en un recorrido por conceptos de la sistémica y la ecología que nos permiten acercarnos a la noción de las organizaciones sociales entendidas como sistemas vivos, tema fundamental para todo el resto del trabajo y que lo carga de sentido. Es de vital importancia recordar que toda la perspectiva de este trabajo está fundamentada en la comprensión de las organizaciones como sistemas vivos y la propuesta por la observación plena y el aprendizaje permanente de la vida y la naturaleza.

En el segundo capítulo entraremos a Comfama, el lugar elegido como el escenario interrogado o el escenario para interrogarnos, es posible que en algunos momentos este escenario se vea como el antagonista del trabajo y que la discusión tome otros caminos, máxime si el lector se carga desde una perspectiva centrada únicamente en el humano y en los sistemas sociales tradicionales en los que solo se contempla la linealidad como camino y las relaciones humanas jerárquicas como verdad. Por eso quiero hacer énfasis en que los desbalances evidentes en el proceso, desde una perspectiva sistémica y ecológica que contempla diferentes niveles de relaciones, hacen parte del proceso de homeóstasis (Capra, 1998) de un sistema que se encuentra en transformación, es decir que hacen parte de sus procesos naturales de autorregulación y balance, y que el análisis que realizo no tiene la intención de cargar de juicio el proceso, sólo de evidenciar puntos donde puede ser necesario acudir a los principios de la biosistémica (Bohórquez, 2020) para balancear y armonizar. El recorrido por Comfama permitirá comprender el foco del trabajo de grado, porque indiscutiblemente su transformación, siendo un sistema extenso y complejo, tiene la capacidad de transformar una sociedad entera y está teniendo hoy altos niveles de incidencia

en quienes hacemos parte de ella, conoceremos sus planteamientos y declaraciones como organización viva.

El tercer capítulo está cargado de conversación y diálogo, en él me doy el permiso de presentar la propuesta de construcción de conocimiento de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles y crear las rutas de diálogo y conversación con algunas personas que están en roles de liderazgo en Comfama, porque como bien lo explica la Ecología de Saberes (De Sousa Santos, 2010), el conocimiento es lo que surge no sólo en la conversación con el otro, sino en la capacidad de ubicarse física y emocionalmente en el lugar del otro y comprender desde dónde ve el mundo. Este capítulo fue muy revelador, y dio un giro importante al trabajo de grado porque a partir de las conversaciones logré reconocer que mi perspectiva era solo mía y que cada persona en la organización tendría su propio camino de experimentación de la transformación y de vivencia del liderazgo.

Finalmente, el cuarto capítulo se centra en las reflexiones e intentos de respuesta a la pregunta de investigación, a partir de lo conversado con los otros, a partir de lo leído, pero sobretodo a partir de lo aprendido e inspirado por la Biosistémica (Bohórquez, 2020). El cuarto capítulo de este trabajo de grado me permite sentir que valió la pena cada minuto invertido, y que definitivamente como lo propone la Biosistémica, están en las capacidades de reconocerse naturaleza y verse a sí mismo en un ejercicio de observación del mundo, las respuestas a la armonización de los procesos de los cuales hacemos parte en nuestras organizaciones.

El mundo en el 2020

Los humanos estamos confinados en nuestras casas a causa de un virus (COVID-19) que se transmite a través de la saliva y los fluidos corporales, y que ha cobrado la vida de más de 190 mil personas desde su aparición en Wuhan, China en diciembre de 2019 a abril del 2020. La vacuna aún se encuentra en desarrollo y puede tardar más de 18 meses; los gobiernos del mundo han decidido, para controlar el contagio y evitar el colapso de los sistemas de salud, restringir la salida de las personas a los espacios públicos en un 90%. En las ciudades sólo está permitido el salir de las casas de manera regulada para el abastecimiento de alimentos, trámites bancarios y atención médica. La mayoría de las empresas, con excepción de las productoras de alimentos y elementos de primera necesidad, debieron parar sus actividades presenciales de manera inmediata, ocasionando una parálisis de la economía puesto que sólo

los trabajos que pueden ser realizados de manera remota, principalmente asociados a los servicios, son aquellos que tienen más posibilidades de continuidad, mientras que los asociados a actividades de extracción, manufactura, comercio y entretenimiento, han tenido que continuar con una reducción significativa de la cantidad de personas ocupadas para el caso de extracción y manufactura, y otros han tenido que enviar a sus empleados a las casas para el caso del comercio y entretenimiento, la mayoría de ellos despedidos. Para el mes de abril de 2020, según reporte del DANE la tasa de desempleo del total nacional fue 19,8%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (10,3%) (Departamento Nacional de Estadística, 2020).

Esta situación laboral mediada por la presencia de la COVID-19, nos presenta una nueva clasificación de la población en función de su relación con el trabajo, los lugares en los que lo desarrolla y el cuidado de la vida. Podemos hablar de aquellos que perdieron su trabajo y la entrada de dinero en sus hogares y hoy se enfrentan a situaciones que ponen en riesgo su sobrevivencia no sólo a causa del virus sino también de la ausencia de ingresos mínimos, condición que aplica tanto para empleados formales como informales. Otro grupo cuenta con la posibilidad de conservar su empleo en la presencialidad y debe reinventar su manera de relacionarse con el mundo exterior para protegerse del virus, y otro está conformado por quienes cuentan con la posibilidad de realizar sus trabajos de manera remota y ahora concentran en sus viviendas todas sus actividades, en este último grupo me encuentro yo. Todos, independientemente del grupo en el que nos encontremos coincidimos en que estamos en una situación que nos lleva a reflexionar sobre el cuidado de la vida, las relaciones con los otros y el entorno, y las actividades esenciales.

Para aproximarnos de manera cuantitativa a lo que esta situación puede representar, tomaremos algunos datos entregados por Proantioquia en el mes de abril en su informe *Efectos económicos y sociales por COVID-19 y alternativas de política pública*. En Antioquia, un departamento que cuenta con 6.677.930 habitantes según proyecciones del DANE en el censo del 2018 (DANE, 2018), se emplean alrededor de 2.9 millones de personas, de los cuales 1.8 millones se generan en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, AMVA (Proantioquia, 2020). En este departamento 1,2 millones de personas, es decir un 64,4% de la fuerza laboral tanto formal como informal, se encuentran en el grupo que tiene

un riesgo alto de pérdida de empleo por las diferentes situaciones generadas por las medidas de contingencia de la COVID-19 (Proantioquia,2020), mientras que el 1,9 restante se encuentra entre los que, por la naturaleza de su oficio, pueden continuar trabajando en su lugar habitual o desde su casa. La crisis que enfrentamos es una crisis que pone en riesgo la vida y el bienestar de cada una de las personas que habitamos el planeta, tanto desde el punto de vista de la salud que nos pone ante un riesgo inminente, como desde el punto de vista económico que puede acarrear riesgos progresivos, y desde el emocional por vernos enfrentados a situaciones en las que nunca habíamos estado. De la manera como transitemos este momento de la historia dependerán muchas variables del futuro que estamos por vivir.

Cuando inicié este trabajo de grado en 2019, decidí centrar mi pregunta en el entrecruzamiento de los límites entre los sistemas personal, laboral y familiar en situaciones donde lo laboral comenzaba a incidir de manera significativa en todos los sistemas de la persona alterando el balance entre ellos y activando la necesidad de acudir al diseño de sistemas de vida sostenibles para asegurar el cuidado de la vida antes que cualquier otro elemento, un trabajo cuyo objetivo inicial, que luego veremos que puede cambiar, es diseñar procesos para que desde los entornos de trabajo, las personas pudieran encontrar herramientas que les permitieran hacer una mejor gestión de las tensiones, emociones o situaciones que este entrecruzamiento pueda generar. En la actualidad, y en el marco de la contingencia por COVID-19, los límites espaciales entre lo laboral, lo personal y lo familiar se están diluyendo progresiva y aceleradamente. El confinamiento acentúa mucho más la situación de entrecruzamiento puesto que han desaparecido los límites espaciales porque todas las actividades y todos los sistemas se desarrollan en un mismo espacio, dando paso a una variable más en la pregunta que venía haciéndome, y proponiendo nuevos escenarios para diseñar sistemas y procesos que estén al cuidado de la vida.

Las oficinas de quienes estamos trabajando desde casa están a sólo metros de distancia de la cama, y algunas veces sobre ella. La preparación de los alimentos puede hacerse al tiempo que se participa de una reunión, y las escenografías que recrean nuestras jornadas laborales tienen toda clase de paisajes y personajes domésticos. Hay quienes deben ser madres, compañeras de vida, compañeras de trabajo, maestras, hijas y sí mismas en un mismo instante. El trabajo ha entrado en nuestros entornos personales y familiares para quedarse por

un buen tiempo, sin límites de tiempo, ni de espacio. A alguien le escuché que “Todos los días son lunes ahora que estamos en casa”.

Si hoy nuestros sistemas organizacionales confluyen en un mismo lugar, entendiendo sistema organizacional como las diferentes formas de organización que tenemos como seres humanos: pareja, familia, grupo de amigos, trabajo, debemos tal vez replantear nuestras formas de participación e integración de cada uno de ellos.

Este documento estará centrado principalmente en los sistemas organizacionales asociados al trabajo y su incidencia en los otros sistemas a los que una misma persona pertenece, en la gestión de esta situación desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenibles, que explicaré más adelante, y en los retos que enfrentamos las personas para que nuestra vida personal y familiar no se diluya ante la fuerza que ejerce lo laboral. Se trata, indiscutiblemente y con mayor fuerza que al comienzo de este ejercicio en 2019, de una situación que nos invita a la reflexión sobre lo humano, las organizaciones y el liderazgo.

Vida y Trabajo

Trabajar ha sido desde tiempos inmemorables un verbo tan polémico como virtuoso. Virtuoso porque escuchamos que se asocia a la virtud, a la posibilidad de entregar lo mejor de nosotros mismos al servicio de la sociedad y del mundo, y a través de eso ratificar la importancia de nuestra existencia y al mismo tiempo cargar de sentido nuestras vidas. “El trabajo dignifica al hombre”, decía Marx haciendo alusión a la potente relación entre el humano y capacidad de llevar a cabo una labor, definirse y reconocerse en ella, por lo que podríamos decir que trabajar también hace parte de nuestra construcción de identidad. Desarrollar una habilidad, ponerla al servicio de los demás, tener la posibilidad de vivir de ella y además perfeccionarla cada día más, consolida el deseo de muchas personas. Hemos evolucionado, desde el punto de vista del trabajo y la productividad, a través de nuestra relación entre lo que sabemos hacer, el conocimiento que vamos construyendo y teniendo, y las herramientas que creamos para hacerlo.

La historia del trabajo puede ser al mismo tiempo la historia de la humanidad, de sus conocimientos, sus herramientas y de las relaciones que ha tejido alrededor de ambos. Es por eso también que me atrevo a decir que trabajar es un verbo polémico, porque estas relaciones

entre el conocimiento y las herramientas para crear, transformar y producir nos han llevado a situaciones impensables de ambición, aceleración, explotación y descuido de la vida. Hasta el punto de que pareciera a veces que trabajo y vida, o que trabajo y familia son elementos que no se pueden combinar (Higgins, 2004). Para algunos, en nuestro contexto actual, trabajar puede despertar el sentimiento de estar entregando su tiempo para el beneficio individual de otro, y que se recibe a cambio lo mínimo para vivir, para otros es sentir que la vida pasa mientras se dedica el tiempo a actividades que no son la vida para asegurar ingresos.

Estas sensaciones o sentimientos, no satisfactorios, nos han llevado a una relación con el trabajo marcada por la búsqueda constante de balance entre la vida personal, la familiar y la laboral, pocas veces o tal vez nunca desde la perspectiva de la integración de las tres, pero sí, desde la intención de una convivencia armónica entre ellas. Hay quienes argumentan que el punto de quiebre se dio con la revolución industrial donde por primera vez se marcó una división significativa entre lo familiar y lo laboral porque las personas dejaron de trabajar en el campo cercano a sus casas y debieron enfrentarse a desplazamientos hasta las fábricas y a extenuantes jornadas de trabajo (Higgins, 2004). Y hoy, más de 200 años después, con una alta concentración de familias en los centros urbanos, con avances tecnológicos que han prometido aliviar la carga laborales (Ford, 2015), y con el conocimiento como una de las fuerzas de trabajo más valiosas, los humanos aún continuamos con la necesidad de trabajar intensamente para poder sostener la vida en el marco de un sistema económico capitalista, dedicando en algunos casos más del 50% de nuestros días al trabajo fuera o dentro de casa, aunque legalmente esté regulada en la mayoría de los gobiernos una dedicación de aproximadamente el 30%, 48 horas a la semana en el caso de Colombia (LEGIS, 2019). Desde esta perspectiva nuestra relación con el trabajo continúa siendo agri dulce y nos debatimos diariamente entre la respuesta oportuna a las demandas de los entornos laborales, los requerimientos de la vida familiar, el anhelo de espacios de ocio y la necesidad de espacios para el cuidado personal.

Al respecto, en Colombia todavía tenemos muchas oportunidades para mejorar, de acuerdo con el estudio *Índice para una mejor vida* de la OCDE (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico) contamos con el peor índice de balance trabajo – vida entre 20

economías analizadas, de las 35 pertenecientes a la organización. El resultado, de 0,9 en un rango de 0 a 10 siendo 10 el más alto, se ubica como el último por debajo de México y Chile.

Algunos de los resultados para Colombia:

- **casi el 27% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo**, cifra mucho mayor que el promedio de la OCDE de 11%. Entre ellos, el 32% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con el 19% de las mujeres.

En este punto antes de continuar, vale la pena mencionar que estas mediciones no tienen en cuenta el Trabajo del cuidado no remunerado que para el caso de Colombia, al igual que la mayoría del mundo, es realizado en un 90% por mujeres con un promedio de dedicación diaria de 7,1 horas, lo que podría dar un vuelco a esta cifra presentada e incrementar su impacto en un contexto de confinamiento como en el que nos encontramos actualmente.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado. Para un futuro con trabajo decente*, define:

El trabajo de cuidados comprende dos tipos de actividades superpuestas: las actividades de cuidado directo, personal y relacional, como dar de comer a un bebé o cuidar de un cónyuge enfermo, y las actividades de cuidado indirecto, como cocinar y limpiar. El trabajo de cuidados no remunerado consiste en la prestación de cuidados por parte de cuidadoras y cuidadores no remunerados sin recibir una retribución económica a cambio. La prestación de cuidados no remunerada se considera un trabajo, por lo que es una dimensión fundamental del mundo del trabajo. (OIT, 2018)

Continuando con los datos de la OCDE en relación al índice de balance trabajo – vida para Colombia, los colombianos contamos con menos de 12 horas destinadas al ocio, entretenimiento, alimentación, descanso y cuidado personal, mientras que en otros lugares, como Países Bajos, las horas de descanso ascienden a 16,1 diarias, y la población con muchas horas de trabajo tan solo llega al 0.4% de la población. ((Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020)

De acuerdo con los comentarios de la OCDE, encontrar el equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida diaria es un desafío que afrontan todos los trabajadores. Las familias son las más

afectadas. La capacidad de combinar con éxito el trabajo, los compromisos familiares y la vida personal es importante para el bienestar de todos los miembros de una familia. Y al respecto resaltan algunos aspectos asociados al tiempo de trabajo y el tiempo dedicado al ocio y cuidado personal:

Trabajadores con un horario de trabajo largo

Un aspecto importante del equilibrio laboral-personal es el número de horas que una persona trabaja. La evidencia sugiere que un horario de trabajo largo puede resultar perjudicial para la salud personal, poner en peligro la seguridad y aumentar el estrés. **En los países de la OCDE el 11% de los empleados trabaja 50 horas o más a la semana.** Turquía es, por un gran margen, la nación con el porcentaje más alto de personas que trabajan muchas horas, con 33%, seguida por México con cerca de 29% y Colombia, con casi 27% de sus empleados. En general, un mayor número de hombres trabajan muchas horas; el porcentaje de **hombres empleados que trabajan en un horario muy largo en los países de la OCDE es mayor del 15%, en comparación con cerca del 6% en el caso de las mujeres.***

*Estas cifras no tienen en cuenta el Trabajo del cuidado no remunerado (ver página 10)

Tiempo dedicado al ocio y al cuidado personal

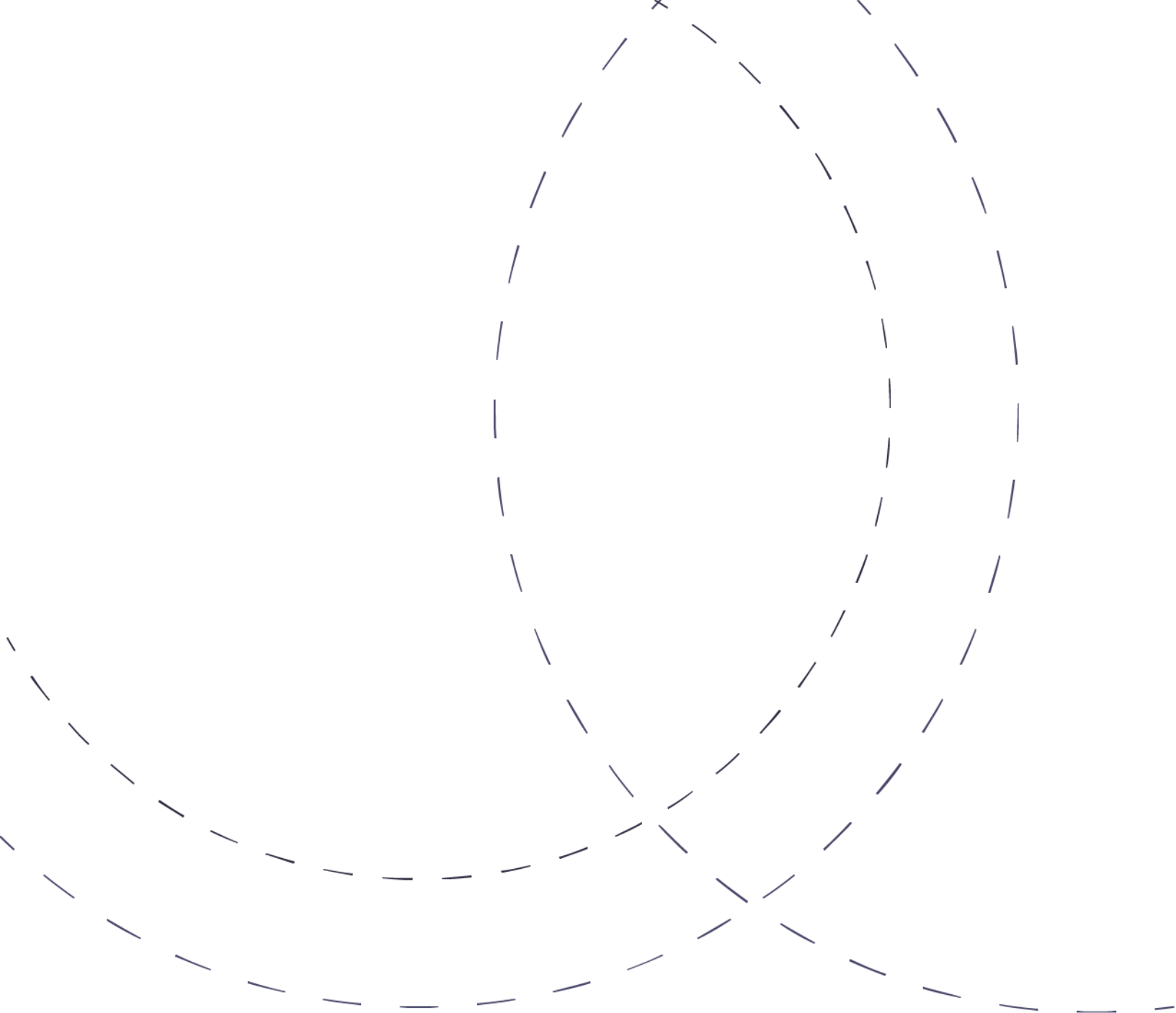
Además, cuanto más trabajen las personas, menos tiempo tendrán para dedicarlo a otras actividades, como el cuidado personal o el ocio. La cantidad y la calidad del tiempo libre son fundamentales para el bienestar general de las personas y pueden generar beneficios adicionales para la salud física y mental. **Un empleado de tiempo completo en la OCDE dedica de media el 63% del día, es decir 15 horas, al cuidado personal** (comer, dormir, etc.) **y al ocio** (vida social con amigos y familiares, pasatiempos, juegos, uso del ordenador y la televisión, etc.). Un horario más reducido de trabajo remunerado para las mujeres no necesariamente equivale a más tiempo de ocio, puesto que **el tiempo dedicado al ocio es aproximadamente el mismo para hombres y mujeres en los 20 países de la OCDE estudiados**

(Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020)

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) desde la década de los 90's viene realizando estudios en los cuales analiza la relación de las personas con su trabajo y los efectos de este en ellas, posiblemente por la relación que desde ese momento se empieza a tejer con los avances tecnológicos genera nuevas presiones y tensiones. Al respecto menciona:

Hoy en día, los trabajadores de todo el mundo hacen frente a importantes cambios en la organización del trabajo y las relaciones laborales; sufren una mayor presión para satisfacer las exigencias de la vida laboral moderna. El ritmo de trabajo marcado por las comunicaciones instantáneas y los altos niveles de competitividad mundial hace que la línea de separación entre la vida laboral y la personal sea cada vez más difícil de identificar. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2016)

Ninguno de los estudios anteriores está lejano de manifestar en cifras concretas lo que muchos de nosotros podemos experimentar en nuestro día a día cuando pensamos en nuestra vida laboral. El cambio acelerado de los estilos de vida, la entrada de la tecnología como medio para transformar los entornos laborales, y nuestra condición humana latente de manera permanente son suficientes razones para que nos entreguemos al servicio de la reflexión y la propuesta alrededor de cómo nos organizamos, y con cómo nos organizamos me refiero a cómo construimos y diseñamos las lógicas de relacionamiento en nuestras organizaciones laborales, para asegurar que en el centro de toda decisión y acción esté la vida.



Pregunta y Objetivos

Pregunta y Objetivos

Pregunta de investigación

¿Cómo gestionar equipos de trabajo desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenibles, en organizaciones laborales en transformación, desde la promoción del liderazgo para el cuidado de la vida, y la comprensión de las emergencias que se generan en las personas miembros de la organización por el entrecruzamiento de los límites en los niveles personal, familiar y laboral?

Objetivo general

Diseñar procesos para la gestión de equipos de trabajo al interior de Comfama desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenible, en escenarios de transformación organizacional, que promuevan el liderazgo para el cuidado de la vida y el desarrollo de capacidades individuales para hacer frente a las emergencias que se generan en cada una de las personas por el entrecruzamiento de los límites de los niveles personal, familiar y laboral.

Objetivos específicos

- Reconocer a Comfama como un sistema vivo y comprender su proceso de transformación desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenibles, identificando los principales momentos de la transformación y haciendo énfasis en las bases conceptuales del proceso y las acciones desarrolladas con los líderes de proyecto.
- Identificar las emergencias sistémicas ocasionadas por el entrecruzamiento de los límites de los sistemas personal, familiar y laboral de los líderes de proyecto en el área de emprendimiento en Comfama, y su incidencia en cada uno de ellos.
- Definir las principales características de un liderazgo para el cuidado de la vida y sus aportes como un liderazgo que posibilita la movilidad entre los diferentes niveles de organización a las que se pertenece como persona (personal, colectivo, ecosistémico), teniendo como ejes centrales la vida y el propósito.



Capítulo 1

Transformar organizaciones y
transformar personas:

bases conceptuales para comprender
la organización como un sistema vivo.

Capítulo 1 -

Transformar organizaciones y transformar personas: bases conceptuales para comprender la organización como un sistema vivo.

La Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles plantea como principio fundamental que la vida está en el centro de todas las cosas y que, partiendo de ahí no es necesario hacer una distinción entre lo humano y lo natural, porque lo humano es natural por naturaleza. A esta perspectiva, en la que todos los seres vivos humanos y no humanos tenemos el mismo nivel de importancia, y que invita a una consciencia profunda sobre nuestras relaciones y co-dependencias en función de la vida, se le puede conocer como biocentrismo, sin embargo plantearé como momento previo a la aparición del biocentrismo la Ecología Profunda o de largo alcance, movimiento que surge a finales de los años sesenta y que es nombrado por Arne Naess en un contexto histórico rodeado de manifestaciones contraculturales y movimientos que llamaban a la consciencia y al establecimiento de nuevas relaciones entre el hombre y el mundo que habitaba (Schmidt, 2011)

La ecología profunda no separa a los humanos -ni a ninguna otra cosa- del entorno natural. Ve el mundo, no como una colección de objetos aislados, sino como una red de fenómenos fundamentalmente interconectados e interdependientes. La ecología profunda reconoce el valor intrínseco de todos los seres vivos y ve a los humanos como una mera hebra de la trama de la vida. (Capra, 1998, p.29)

Elisa Iglesias dice en su artículo *Ecología Profunda. La obra de Arne Naess, rica en elementos para la transformación cultural* (Iglesias, 2009) que esta comprensión de las formas de vida a las que invita la ecología profunda están relacionadas directamente con el pensamiento sistémico, - cuyos criterios clave fueron formulados en los años 30 del siglo XX por los biólogos organicistas, los psicólogos de la Gestalt, y los ecólogos- que se desató junto a los descubrimientos de la física cuántica, la teoría de la relatividad y las matemáticas de la complejidad, constituyendo la vanguardia científica de un cambio de paradigmas necesario para restablecer los vínculos entre el hombre y la naturaleza.

Y es en este interés por el cambio de paradigmas en el que se sitúa la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles, invitando a la exploración de nuevas

posibilidades para la construcción y el descubrimiento del conocimiento que validen otros saberes y otras miradas del mundo; se trata de la invitación a realizar acercamientos detenidos y atentos a la naturaleza, para alcanzar un reconocimiento de ella como un sujeto otro de conocimiento (Martínez, 2019), y a otros humanos como legítimos otros.

Al reconocer a la naturaleza como una fuente clave de inspiración para el funcionamiento de nuestra vida estamos reconociendo que, si bien las comunidades y los sistemas humanos tienen reglas sociales que funcionan como leyes que pueden ser aceptadas o no y que los ecosistemas naturales se rigen por leyes naturales que no pueden ser rotas, la sostenibilidad y el balance que surge de la organización de la naturaleza y de su funcionamiento cargado de sabiduría e instinto deben ser tenidos en cuenta para el diseño de los sistemas humanos. Parte de este trabajo consiste en comprender qué del funcionamiento de los sistemas vivos, funciona en los sistemas humanos para, a partir de allí, construir oportunidades para la sostenibilidad, o lo que he preferido nombrar en este trabajo: el cuidado de la vida.

Un poco de pensamiento sistémico, ecología y sistemas vivos

El pensamiento sistémico constituye otra de las propuestas de la maestría para comprender y acercarse a la vida y diseñar sistemas de vida sostenibles, porque permite consolidar una perspectiva integral desde un enfoque orgánico, a diferencia del pensamiento cartesiano cuyo enfoque está centrado en el funcionamiento de las máquinas y lo inorgánico. Es así como cobra gran importancia en este trabajo la teoría general de sistemas propuesta por Ludwing Von Bertalanffy, biólogo organicista en los años treinta, ya que a partir de ella comprenderemos algunas bases en el marco de este trabajo y en las demás construcciones y propuestas de la maestría. A partir de la teoría general de sistemas, y los demás aportes que fueron sumándose a ella desde las ciencias sociales comprenderemos a cada persona y organización, entendida como grupo social, como un sistema vivo que se organiza y actúa de acuerdo con unos principios específicos.

La aparición del pensamiento sistémico constituyó una profunda revolución en la historia del pensamiento científico occidental. La creencia de que en cada sistema complejo el comportamiento del todo puede entenderse completamente desde las propiedades de sus partes, es básico en el paradigma cartesiano... El gran shock para la ciencia del siglo XX ha sido la constatación de que los sistemas no pueden ser

comprendidos por medio del análisis. Las propiedades de las partes no son propiedades intrínsecas, sino que solo pueden ser comprendidas en el contexto de un conjunto mayor. (Capra, 1998)

Bertalanffy afirmó que los organismos vivos son organismos abiertos que no pueden ser descritos por la termodinámica clásica (disciplina que hasta ese momento lo había explicado todo desde sus leyes). Los llamó “abiertos” porque, para seguir vivos, necesitan alimentarse de un flujo continuo de materia y energía proveniente de su entorno. (Capra, 1998). Y con esta afirmación posibilitó un acercamiento a una nueva manera de comprender los procesos metabólicos y de regulación de los organismos vivos. Además, Bertalanffy propuso que en los sistemas abiertos la entropía o (desorden) puede decrecer, teoría que 30 años más tarde, Ilya Prigogine explicó de mejor manera a partir de la termodinámica de los sistemas abiertos.

La ecología introdujo al pensamiento sistémico los conceptos de comunidad y red (Capra, 1998) y esto permitió que fácilmente se pudiera centrar la atención no únicamente en los organismos, sino en las comunidades explicando la principal razón de por qué somos organizaciones.

Sabemos hoy que la mayoría de los organismos no sólo son miembros de comunidades ecológicas, sino que son también complejos ecosistemas en sí mismos, conteniendo huestes de organismos más pequeños dotados de considerable autonomía, pero integrados armoniosamente en un todo funcional. Hay pues tres clases de sistemas vivos: organismos, partes de organismos y comunidades de organismos; todos ellos totalidades integradas cuyas propiedades esenciales surgen de las interacciones e interdependencia de sus partes. (Capra, 1998), lo que en términos de sistemas humanos o sistemas sociales podría traducirse en: organismos, sociedades y ecosistemas.

De acuerdo con esto que describe Capra en *La trama de la vida*, y llevando a diferentes niveles de complejidad lo que el pensamiento sistémico y la ecología proponen, abordaremos las organizaciones sociales como sistemas vivos, esto significa que revisaremos los criterios clave y principios que definen a los sistemas vivos desde la biología, y la teoría general de sistemas para llevarlos a los sistemas sociales partiendo de la persona como organismo (que desde la perspectiva biológica es un sistema vivo conformado por organismos), que a su vez es parte de organismos mayores como las organizaciones familiares y las laborales

(Sociedades), y que éstas a su vez hacen parte de comunidades de organismos (Ecosistemas). Todos tienen como manera de organización al interior de sí mismos, y entre ellos, **la red.**

La visión de los sistemas vivos como redes proporciona una nueva perspectiva sobre las llamadas jerarquías de la naturaleza. Puesto que los sistemas vivos son redes a todos los niveles, debemos visualizar la trama de la vida como sistemas vivos (redes) interactuando en forma de red con otros sistemas (redes). (Capra, 1998)

En otras palabras, la trama de la vida está constituida por redes dentro de redes. En cada escala y bajo un escrutinio más cercano, los nodos de una red se revelan como redes más pequeñas. Tendemos a organizar estos sistemas, todos ellos anidando en sistemas mayores, en un esquema jerárquico situando los mayores por encima de los menores a modo de pirámide invertida, pero esto no es más que una proyección humana. En la naturaleza no hay un “arriba” ni un “abajo” ni se dan jerarquías. Sólo hay redes dentro de redes. (Capra, 1998, p.55)

De acuerdo con (Capra, 2018, p.175), todos los sistemas vivos tienen:

- Patrón de organización: la configuración de las relaciones que determina las características esenciales del sistema
- Estructura: La corporeización física del patrón de organización del sistema
- Proceso Vital: la actividad involucrada en la continua corporeización física del patrón de organización del sistema

Es a estos tres elementos los llama Criterios de los sistemas vivos. Estos criterios, si bien parten de un análisis de organismos celulares, pueden ser llevados a los sistemas humanos organizacionales, como los entornos laborales y/o familiares, para reconocer cómo están organizados, qué relaciones existen entre los organismos que componen cada sistema y cuáles son los procesos que se dan en ellos. Al lograr esto, se facilita el reconocimiento de oportunidades para la incidencia y transformación, como lo veremos en el desarrollo del trabajo.

Adicionalmente, la pregunta de ¿Cómo se organiza la vida? que ha sido la pregunta base del trabajo de Humberto Maturana, es también una pregunta importante para este trabajo que quiere facilitar procesos de organización. Comprender las diferentes aproximaciones que se

han dado a ella se convierte en un punto importante para que posteriormente podamos comprender cómo nos organizamos como humanos entre los diferentes sistemas a los que pertenecemos. Una de las respuestas más significativas es aquella que, dada por Maturana, presenta la red como el patrón de organización de los sistemas vivos. Es decir que toda organización de sistemas vivos, bien sean organismos, partes de organismos, comunidades de organismos o ecosistemas, maneja relaciones en forma de redes con procesos de autorregulación, y retroalimentación constante que facilitan que todos los organismos actúen en función y complemento del todo al cual pertenecen. En esta configuración en red que plantea Maturana para los organismos vivos, la linealidad y las jerarquías como las hemos comprendido en las relaciones humanas de poder, no existen. Los intercambios en las estructuras de redes son colaborativos y organizados, dos aspectos relevantes para construir desde la inspiración procesos que transformen los sistemas humanos en entornos con mayor sostenibilidad y cuidado por la vida.

Principales características de las redes como patrones de organización de los sistemas vivos:

- Son relaciones no lineales
- Se autorregulan y tienen procesos de retroalimentación
- Se auto-organizan

Continuando con Capra (Capra,2018), quien recoge con claridad y detalle la propuesta de Maturana en su comprensión de los sistemas vivos, presenta el concepto de la *autopoiesis*, la organización común a todos los sistemas vivos. La Autopoiesis explica e integra el criterio de proceso vital y la organización en red de los sistemas vivos, y así mismo explica el proceso que marca la principal diferencia de estos con los no vivos, y es su capacidad de “crearse a sí mismos”, la red que integran los diferentes organismos que componen el sistema, está conformada por procesos de producción o transformación, de este modo “la red es producida por sus componentes y, a su vez, los produce. En un “sistema vivo”, explican los autores, “el proceso de su operación es su propia organización.”

Una importante característica de los sistemas vivos es que su organización autopoiesica incluye la creación de un perímetro que especifica el territorio de las operaciones de la red y define el sistema como una unidad. (Capra, 1998)

Existen posiciones encontradas respecto a la incorporación de la autopoiesis en los sistemas sociales, porque su definición y modelación está basada en modelaciones biológicas y matemáticas, mientras que los sistemas humanos tienen un componente alto de construcción simbólica y social, y no podría hablarse de los mismos productos generados a partir de la relación de los componentes de unos y otros. Maturana específicamente no está de acuerdo con que la autopoiesis se lleve al campo social, sin embargo, Niklas Luhmann en *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general* (Luhman, 1998) plantea una Teoría General de los Sistemas Sociales, en la que propone una recompreensión de la autopoiesis, fundamentada en los procesos de comunicación y en los productos resultantes de estos.

Considero que la conciencia sobre el poder vital, la fuerza vital o la energía auto-creadora de los sistemas vivos es relevante para comprender el poder de las organizaciones sociales, porque lo que emerge en ellas como resultado de la interacción y relación de sus miembros en torno a propuestas o acuerdos comunes, genera fuerzas que inciden en los miembros de la organización y que trasladan a otros sistemas y organizaciones.

Hasta este momento, podemos decir entonces que somos organizaciones, porque como seres humanos somos un organismo vivo conformado por organismos vivos y a la vez hacemos parte de otros organismos y comunidades de ellos. Este trabalenguas, entendido desde la óptica social traduce que somos seres humanos que hacemos parte de estructuras de organización cada una con patrones y diferentes niveles de complejidad, que se conforman con propósitos específicos y que definen sus propios criterios de patrón, estructura y poder vital.

Estos sistemas vivos que somos, y a los que pertenecemos, aumentan su complejidad en la medida que se incrementan la cantidad de relaciones que se dan al interior de ellos, y en la medida en que esta complejidad se incrementa también se aumenta la incidencia en la creatividad de cada componente del organismo, por esto es diferente cuando hablamos de sistemas humanos:

Los componentes de un organismo existen para para el funcionamiento de éste, pero los sistemas sociales humanos existen también *para sus componentes*, los seres humanos individuales. Así, en palabras de Maturana y Varela:

El organismo restringe la creatividad individual de sus unidades componentes, ya que éstas existen para el organismo. El sistema social humano amplifica la creatividad individual de sus componentes, puesto que existe para estos componentes. (Capra, 1998, p.222)

Una organización en transformación

La vida como seres humanos transcurre en estas organizaciones coexistiendo con otros, ¿qué ocurre cuándo uno de los organismos de los que hacemos parte decide transformarse? ¿qué ocurre si para transformarse y evolucionar necesita de la transformación de los seres humanos que lo conforman? ¿Qué ocurre en cada ser humano cuando esta solicitud de transformación por parte de la organización aparece? ¿Qué ocurre en los demás niveles de organizaciones a las que pertenecemos? Estas preguntas aparecen porque comencé a hacer parte, en una relación laboral, de una organización en transformación. Llegar a ella justo en el momento de su transformación, como lo narro más adelante, abrió un espacio de reflexión que me llevó a la conciencia sobre los diferentes organismos y/o tipos de organizaciones a los que pertenezco: mi misma, mi familia o núcleo más cercano, y el entorno laboral, para mencionar solo los 3 primeros niveles. Esta reflexión también me llevó a descubrir que cada variación o transformación que se diera en una de estas organizaciones generaría cambios en mí como miembro de ella, y que indiscutiblemente esto repercutiría en todas las demás. Así que, para mi caso en esta organización laboral en transformación, que de manera muy clara me estaba invitando a tener cambios en mis hábitos para que se dieran en totalidad su transformación como organismo, se trataba del comienzo de un capítulo de transformación a nivel sistémico con incidencia en los diferentes organismos de los que hago parte. Y justo a esta situación de relación intrínseca entre los procesos de transformación de las organizaciones y quienes las conforman, es a lo que llamo interesante, porque abre espacio para pensar y construir en torno a los sistemas de vida sostenibles a través del diseño de procesos para mantener siempre el foco sobre la vida en cada organización, en cada organismo, facilitando la movilidad y pertenencia de los seres humanos en los diferentes niveles de complejidad organizacional.

Si el sistema humano o el sistema social fuera un organismo cuyo comportamiento pudiera explicarse únicamente a través de la biología, su comportamiento podría modelarse y obtener resultados claros de su comportamiento a partir de las leyes o principios identificados por la

teoría de sistemas, y su capacidad de auto - organización aseguraría que su funcionamiento siempre fuera en función de la vida, pero precisamente por tratarse de un sistema vivo social, en el que los acuerdos o construcciones simbólicas también tienen incidencia en su funcionamiento y operación, es posible que tenga momentos en los que se desvíe el centro y no sea la vida lo que esté allí, para esto tomaremos los principios de los sistemas vivos y los llevaremos al sistema vivo social en una búsqueda de inspiración para mejorar su funcionamiento y su sostenibilidad.

Según la visión sistémica, las propiedades esenciales de un organismo o sistema viviente, son propiedades del todo que ninguna parte posee. Emergen de las interacciones y relaciones entre las partes. (Capra, 2018, p.48)

En el planteamiento sistémico las propiedades de las partes sólo se pueden comprender desde la organización del conjunto, por lo tanto, el pensamiento sistémico se concentra en los componentes básicos, sino en los principios esenciales de organización. (Capra, 1998, p.49)

Si bien cada sistema humano será comprendido como un todo a lo largo de este trabajo, nos detendremos con especial atención en la organización laboral como sistema y en el humano como sistema, a partir de allí buscaremos la comprensión de los niveles de incidencia de las necesidades de transformación en la organización laboral, en cada uno de los sistemas de los que participa la persona: el personal, el familiar y el laboral en este caso.

Límites y cuidado

Soy humana, tengo 33 años, también soy hija, amiga, novia y compañera de trabajo; estudié diseño industrial y hoy hago parte de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida sostenibles, vivo en Medellín – Antioquia. Para la fecha de este escrito llevo 26 meses trabajando en Comfama, una de las cajas de compensación familiar de Antioquia, y 21 meses cursando la maestría transdisciplinaria en sistemas de vida sostenibles de la Universidad Externado de Colombia.

En la mayoría de los escenarios laborales en los que había estado, previa a mi llegada a Comfama, recuerdo haber tenido temporadas en las que mi vida personal, familiar y mis asuntos laborales fluían sin entrecruzamientos aparentes, dicho de otra forma más cercana a

lo sistémico, en mis trabajos anteriores los límites entre la organización personal o individual, la familiar y la laboral no se cruzaban ni interponían entre sí. Tres años atrás aproximadamente, era recurrente pensar que todo debía estar acomodado en compartimentos separados y que la clave del bienestar y la tranquilidad estaría en mantener, a toda costa, los límites claros entre cada una de estas organizaciones.

En ninguna de las empresas de las que hice parte previamente, había coincidido mi pertenencia a ellas con momentos representativos de transformación organizacional. En ninguna hice parte activa de un proceso de este tipo, tal vez sí de unas que otras adecuaciones y ajustes estructurales que se veían reflejados en cambios en los modelos de operación o movimientos del equipo de trabajo, pero no de procesos y conjuntos de acciones determinadas para transformar aspectos profundos en ellas. En estos casos mi aporte como parte de la organización no representaba algo adicional a la aceptación y adaptación al cambio.

Por el contrario, en Comfama organización de la que actualmente hago parte, mi llegada hace dos años coincidió con el comienzo de la implementación de las primeras acciones para dar paso a la transformación organizacional. Una nueva estrategia creada y fundamentada en la construcción de un propósito superior y una estructura organizacional orgánica con propuestas de relaciones holacráticas (Robertson, 2015) y nuevas miradas del trabajo en equipo.

Un acto bastante disruptivo para una caja de compensación familiar, y una empresa tradicional del entorno empresarial antioqueño y colombiano, por tratarse de un cambio en el paradigma de concepción de las organizaciones y una invitación a comprender desde una nueva perspectiva la relación entre las personas y sus trabajos, el bienestar y el futuro. Para este caso, desde el primer momento que llegué recibí una invitación directa y contundente a hacer parte de la transformación, lo que significaba en términos prácticos hacer parte de los procesos de aprendizaje y actualización, ofrecidos por el equipo de cultura organizacional, y en términos más precisos: una invitación a transformarme junto con las demás personas que hacemos parte de la organización.

¿Transformar a las personas para transformar la organización? ¿qué iba a representar para cada uno de los líderes de la organización iniciar un camino de transformación? ¿dónde

quedaba mi esfuerzo por mantener los límites estrictos entre lo personal, lo familiar y lo laboral?

Con cierta predisposición al cambio, podría decir que esta petición sería tomada como un atrevimiento de mi empleador al esperar que nosotros, los empleados, enfrentáramos procesos de transformación para alcanzar el propósito organizacional, pero desde el punto de vista sistémico tenía todo el sentido aceptarla como una invitación a reconocernos parte de un sistema mayor con un propósito superior, que sin nosotros no funcionaría.

Los límites entre lo personal y lo laboral empezaban su disolución, y los límites entre lo institucional y lo social también. La reflexión sobre las organizaciones y los sistemas de vida emergía en un momento en el que desde mi propia experiencia reconocía que todo estaba profundamente conectado.

Transformaciones organizacionales, una posibilidad para las transformaciones sociales

Hacer parte del proceso de sensibilización y preparación para abordar la nueva propuesta de la organización como líder de proyecto, desata en mí las reflexiones que hacen parte de este trabajo. Sin duda alguna, me encuentro haciendo parte de un ejercicio muy potente y poderoso de transformación social, en el que estoy segura están ocurriendo muchos cambios en cada uno de los que hacemos parte de la organización, en la organización como un todo y en el círculo de allegados a ella. El impacto de la transformación organizacional de Comfama trasciende los límites de todas las estructuras organizacionales que la rodean y hacen parte de ella, pensarlo como un cambio meramente institucional sería reducirlo a un nivel básico y desconocer la potencia de las organizaciones y los sistemas vivos.

Para Comfama el futuro está en las empresas, y esto puede traducirse, como que el futuro está en las redes de organizaciones. Desde esta perspectiva las organizaciones adquieren un gran nivel de responsabilidad y compromiso frente a la generación de valor para la sociedad y se convierten en un campo de estudio muy valioso para el planteamiento de acciones que promuevan un liderazgo para el cuidado de la vida, y no un liderazgo pensado como una acción en el marco de un entorno organizacional o institucional convencional.

Sólo si tenemos presentes las cifras de impacto de una organización como Comfama, y reconocemos que a su propósito superior se unen elementos de transformación social y

cultural, estamos en capacidad de reconocer que efectivamente, el poder las organizaciones actualmente es alto, y que a la vez esto hace que nuestra responsabilidad como parte de ellas para actuar en coherencia con la vida sea mayor. Pensarnos como organizaciones vivas y en una perspectiva sistémica nos permite reconocer este escenario como una gran oportunidad para movilizar la sociedad que queremos.

Los entornos organizacionales, críticas y oportunidades

Cada vez los humanos pasamos más tiempo en nuestros trabajos, los indicadores de balance entre la vida laboral y personal disminuyen sus niveles y aumentan los relacionados con enfermedades generadas por estrés en el trabajo. La disolución de los límites entre lo laboral y lo personal para muchas personas es un hecho desde la perspectiva del tiempo dedicado a su labor. Esto sumado a las exigencias de la mayoría de los entornos laborales que continúan en aumento sin tener en cuenta las necesidades de las personas, podemos decir que el panorama laboral del presente tiene amplias oportunidades de mejora, y que la gran mayoría de organizaciones todavía tiene un camino amplio por recorrer desde la perspectiva del cuidado de la vida.

Desde el campo de estudio de las organizaciones laborales la perspectiva de producción de contenidos y métodos ha estado inclinada con mayor fuerza hacia el campo de la administración empresarial, donde las teorías para llevar a cabo procesos de transformación organizacional, que pueden encontrarse a través de motores de búsqueda como Gestión del cambio organizacional, Organizaciones Lean, entre otros, que se centran en procesos de gestión de recursos y focos de máximo rendimiento e incremento de la productividad. Aproximadamente desde el 2015 y en otras corrientes que datan de la década del 60, como lo mencionábamos en la introducción, se hace un poco más visible un enfoque ecológico que pueda ser llevado a las organizaciones, como lo hace Frederic Laloux en Reinventar las Organizaciones (Laloux, 2015), como lo propone Otto Scharmer a través de su Teoría U (Scharmer, 2017), o Simon Sinek planteando escenarios de pensamiento y actuación reflexivos (Sinek, 2019). Si bien todas las anteriores constituyen propuestas que enriquecen la mirada organizacional, veo todavía un amplio espectro de exploración y construcción para diseñar procesos ubicando la vida en el centro y planteando nuevos paradigmas en el mundo organizacional.

Alta productividad, autodeterminación, espíritu emprendedor, alineación del propósito de vida personal con el organizacional y alta tolerancia a la frustración son solo algunas de las capacidades que se exigen al trabajador actual de manera deliberada y sin preparación alguna.

Al respecto, existen posiciones críticas y polémicas realizadas por autores que enfatizan en lo delicado de descargar toda la responsabilidad ejercida por las organizaciones, sobre las personas. Para este caso, quiero compartir una reflexión sobre Liderazgo y Psicopolítica que realicé en el año 2019 durante el segundo semestre de la Maestría:

LIDERAZGO Y PSICOPOLÍTICA

Naturaleza y construcción social

Ana Isabel Maya Salazar

La psicopolítica neoliberal encuentra siempre formas más refinadas de explotación. Numerosos seminarios y talleres de *management* personal e inteligencia emocional, así como jornadas de *coaching* y liderazgo prometen una optimización personal y el incremento de la eficiencia sin límite. Todos están controlados por la técnica de la dominación neoliberal, cuyo fin no solo es explotar el tiempo de trabajo, sino también a toda la persona, la atención total, incluso la vida misma. Descubre el hombre y lo convierte en objeto de explotación. (Chul Han, 2014, p. 27)

Quiero aprovechar este texto para hacer un repaso sobre mi experiencia como líder, esa que nace desde mi tendencia natural al liderazgo (la que creo que he tenido siempre), y mi posición actual como directora de ELPAUER, un cargo cuyo nombre implica directamente ser líder en el marco de una corporación que está transformando su discurso inspirada en nuevas teorías para la productividad y la conexión con el mundo. Quiero, a partir del repaso de las experiencias en liderazgo que he tenido, identificar las facilidades y posiciones que ocupé en determinados momentos, y quiero reflexionar un poco sobre lo que significa ser líder hoy en un contexto en el que se habla permanentemente del tema y que se genera tanta presión sobre los individuos. Finalmente, quiero presentar un poco el pensamiento de Byung Chul Han (2014), quien presenta el Neoliberalismo positivo como una evolución del

capitalismo que nos lleva a auto explotarnos en una sociedad donde debemos rendir cada vez más y nos incitan a que seamos más exigentes con nosotros mismos con la excusa de la libertad.

Toda mi vida he escuchado la palabra liderazgo, cuando niña hablar de liderazgo era como pensar en un ideal lejano, un modelo a seguir, un estándar, algo que por deber debía ser si quería ser muy buena. Sólo escuchaba esta palabra en el ámbito académico. Posteriormente, de manera muy natural en mí, el ejercicio de ese liderazgo fue manifestándose en diferentes formas: ser la representante del salón, la directora de las obras de teatro del colegio, la directora del periódico estudiantil, la monitora de algunas materias.

Ser visible y a veces no querida, era para mí la definición y la experiencia del liderazgo en la infancia y la adolescencia. Para ese momento ser líder representaba muchos privilegios en el manejo del tiempo y la relación con los adultos, y algunas exigencias en frente de mis coetáneos, como hacer las cosas bien y a tiempo, no dar de qué hablar, tener un grupo reducido y bien seleccionado de amigos, ser el centro de las miradas en muchos casos, verme en situaciones de enfrentamiento por celos. Allí, en esa dimensión no existían preparaciones, cursos o frases asociadas al liderazgo y sus actividades. Podríamos hablar que se nacía para ser líder, y principalmente para ser humano, se recibían algunos consejos, y no se regulaba el deseo de poder.

Mis primeras experiencias laborales también tuvieron su evolución hacia el liderazgo, ser la directora de un programa de diseño de espacios e interiores en una escuela de diseño, ser profesora e instructora de diseño, ser co-creadora y co-directora del observatorio de mobiliario. Desde la perspectiva actual del liderazgo, en la que el líder debe formarse y está permanentemente inacabado, yo no hubiera podido acceder a estas oportunidades por mi poca experiencia en el tema, sin embargo, quienes estuvieron a mí alrededor nunca dudaron que podía ser yo quien estaba al frente de cada cargo, tampoco yo dudé. Por primera vez, y a diferencia de lo que ocurre en el trabajo actual, en ningún momento me sentí insuficiente para liderar, ni cuestionada por hacerlo de una u otra forma. La confianza en mí misma era una gran aliada.

Desde que me nombraron directora de ELPAUER, a mis 31 años. Tanto la palabra directora como gerente, desató un nudo en mi espalda, descargó sobre mis hombros un peso fuerte que hasta la fecha me ha costado cargar, marcó el comienzo de una relación diferente con el liderazgo, y un reconocimiento profundo de mí misma; que hoy ya no sé cómo descifrar porque me debato en la posición crítica de ejercer liderazgo en una sociedad en la que el discurso que recae sobre todos nos entrega más responsabilidades en forma de libertades llevándonos a altos niveles de auto explotación y auto exigencia, o reconocer que otros ritmos son posibles y que esta carrera contra el tiempo y la responsabilidad es tan solo el resultado de un sistema económico que quiere que cada ser humano aumente su productividad y continúe sin pensar, por grandes momentos, en su conexión con la naturaleza y la vida.

Apenas en este momento comienzo a reflexionar sobre el tema y reconozco la transformación del concepto de liderazgo en el tiempo. Un concepto joven que año tras año ha ido posicionándose como uno de los objetivos de la vida, una capacidad innata en cada ser, que debe ser formada y / o aprendida permanentemente. Ser líder se convierte en un requisito nuevo de vida, ese que abre puertas y facilita procesos laborales. Nos invitan, desde el Neoliberalismo positivo y el capitalismo emocional, ambos mencionados por Chul Han en la Psicopolítica (2014), a que gobernemos nuestras vidas y espacios desde la emocionalidad, ya no desde la racionalidad. Esta libertad de poder y de hacer genera mayor coacción que la libertad que antes entregaba el deber, porque el deber tiene límites, y el hacer o el querer no.

Según Chul Han (2014),

el capitalismo neoliberal convierte al trabajador en un emprendedor y va acabando con la vieja clase obrera, convirtiéndonos en trabajadores que nos explotamos a nosotros mismos y a veces en nuestra propia empresa. La lucha entre trabajador y empresario se da dentro de nosotros mismos, nos convertimos en nuestros propios vigilantes dentro del panóptico personal dentro de cada uno.

El fracaso individual en esta sociedad del rendimiento pasa a ser visto como un problema personal, una carencia. El sistema queda eximido de

responsabilidades. La agresión se dirige hacia uno mismo. La sociedad actual transforma al revolucionario en un depresivo.

Siempre me ha costado pensar en las teorías en las que algo superior decide y manipula a una gran cantidad de personas, pero hoy debo reconocer que la presión que se ejerce a través del concepto de liderazgo hacia las personas, y la proliferación de espacios, corrientes, metodologías y estudios sobre el tema, me abruma. Para mí el liderazgo es una virtud o capacidad, que el ser humano tiene naturalmente, una habilidad que le permite decidir y construir sus acciones de supervivencia.

Me pregunto mucho sobre las formas naturales del liderazgo, ¿cómo lidera la naturaleza? ¿de qué estrategias se vale un entorno natural para cumplir con su propósito? Me gustaría explorar este aspecto como una evolución del concepto de liderazgo que tal vez nos acerca más a nuestros orígenes, y no nos ubica en una posición donde se lidera en función de la productividad. En un mundo donde el liderazgo consciente, el adaptativo, el transformador, y muchos otros aparecen en libros, videos, conferencias y métodos, como la solución a los nuevos ritos de la vida, una acción decidida de conexión con el origen, la voluntad, la naturaleza y el entorno, y una atenta escucha a los ritmos que se desatan en los diferentes momentos y procesos, serían el camino perfecto para llegar al nuevo destino como líder.

Si bien las críticas son claras y contundentes en lo relacionado con la sobre explotación de las personas, y con la sobrecarga emocional a la que estamos expuestas las personas cuando hacemos parte de organizaciones laborales que quieren lograr sus objetivos a toda costa. Considero que puede abrirse un espacio amplio para reflexionar sobre las relaciones entre la organización laboral y el individuo, y diseñar propuestas enfocadas al mejoramiento de la relación vida – trabajo, desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenibles en lo relacionado al liderazgo para el cuidado de la vida, y el diseño de acciones para abordar procesos de transformación organizacional. Es en este espacio en el que se sitúa este trabajo.

Sistemas de vida sostenibles

Por eso elegí a Comfama para esta reflexión, porque tanto su objeto social como su ejercicio de transformación la convierten en una muestra de que el paradigma de la organización que

sólo busca alcanzar sus intereses de producción y crecimiento está cambiando, y que ante un escenario en el que todo está interconectado para que una organización se transforme es necesario que cada una de las personas que la conforman se transforme. Este fenómeno de ser llevado por un camino que ponga la vida en el centro y que permita combinar los propósitos económicos, sociales y naturales viéndolos como una gran unidad desde la abundancia multicapital que proponen Ethan Roland y Gregory Landua en su propuesta de la Empresa Regenerativa (Roland, 2017), estaría logrando un devenir armónico para nuestras sociedades, y estaría fortaleciendo seres humanos con capacidad de desenvolverse integralmente en cada uno de sus niveles y sistemas. En síntesis, este fenómeno de transformación organizacional abre un espacio para pensar un liderazgo para el cuidado de la vida.



Capítulo 2

Escenario

Transformar organizaciones y
transformar personas:
Comfama, un escenario para
la libertad, la consciencia,
la productividad y la felicidad.

Capítulo 2 -

Comfama. Organización laboral y proyecto social

Venimos de reconocer en el primer capítulo de este trabajo, cómo los seres humanos siendo sistemas vivos nos auto-organizamos conformando otros sistemas y conjuntos de ellos. Nuestro sistema personal delimitado por nuestro cuerpo y la expansión de las emociones y sentimientos que tenemos como individuos, el familiar delimitado por las relaciones de cercanía biológicas y afectivas que compartimos con otros seres vivos, y el laboral establecido por la pertenencia, junto con otra cantidad de personas, a una comunidad que lleva a cabo acciones para alcanzar un propósito común y que comparte principios y visiones sobre temas específicos. Son sólo tres de los múltiples sistemas en los que una misma persona se participa y se involucra en su día a día.

La posibilidad de reconocernos como sistemas vivos nos permite vernos desde lo que está definido por el comportamiento biológico, asunto que ha sido estudiado y explorado por la física, la biología, la psicología y otras disciplinas, permitiéndonos relacionarnos, identificarnos e inspirarnos a partir de principios de relacionamiento y funcionamiento. Y permitiendo despertar consciencia y confianza sobre estos principios y este reconocimiento, se presenta la biosistémica propuesta por Juliana Bohórquez y Melina Ángel, ambas profesoras de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles, en la que la vida siempre crea condiciones para la vida y que integra propuestas de la biomímesis y el pensamiento sistémico temática que abordaré con mayor profundidad en el último capítulo de este trabajo de grado. Esto significa que, si reconocemos nuestra naturaleza humana como parte de la naturaleza en general, y comenzamos a organizarnos y actuar de manera coherente con esto, nuestros sistemas y organizaciones podrán funcionar de mejor manera y con mejores resultados en todas las dimensiones y niveles. Se trata de una consciencia sistémica, es decir que lo comprende todo como un entramado de relaciones e interdependencias, y multiescalar, porque se mueve en diferentes escalas (individual, grupal o colectiva y ecosistémica) que tiene ya incorporados principios de sostenibilidad y relacionamiento.

Este capítulo consiste en la descripción y presentación de la organización laboral de la cual hago parte, ya que mi propuesta de análisis, intento de comprensión y espacio para el diseño

y la reflexión a lo largo de este trabajo de grado se sitúa puntualmente en el nivel organizacional laboral; es desde allí desde donde quiero crear acciones o procesos que nos permitan a las personas incorporar hábitos que armonicen la pertenencia simultánea a múltiples sistemas y que nos permitan crear nuevas concepciones del liderazgo en función del cuidado de la vida.

Esta organización, en este caso Comfama (Caja de compensación Familiar de Antioquia) es para mí, entre los niveles individual, familiar y laboral, el de mayor complejidad dadas la cantidad de relaciones que se tejen en ella, no solo por la cantidad de personas que conformamos el equipo de trabajo y la red de afiliados, sino también por los múltiples procesos que se desatan permanente para llevar a cabo los servicios como organización.

Su complejidad también puede verse en la cantidad de sistemas anidados que la conforman, sistemas contenidos dentro de otro sistema mayor. Y en la capacidad de influir e incidir en cada uno de los sistemas que contiene, al punto que, para una organización como Comfama cualquier proceso de transformación que se proponga puede comprenderse como un proyecto de transformación de sociedad, lo que representaría que es un sistema con capacidad de incidir en el macrosistema del cual hace parte.

De ahí que abra este capítulo con el nombre de Organización laboral y proyecto social, porque Comfama desde hace 4 años viene trabajando en un proceso de transformación que involucra diferentes aspectos de su funcionamiento como organización laboral, pero también como articulador social que invita a través de sus servicios y contenidos a la incorporación de nuevos hábitos en las familias antioqueñas, a la vez que propone nuevas maneras de relacionarse con el trabajo invitando a sus más de 5.000 empleados a caminar en procesos de transformación personal y profesional.

Para comenzar, haremos un recorrido sencillo por la compensación familiar para dar contexto de dónde surge una organización como Comfama y cuál es su misión social, esto permitirá también evidenciar esa posibilidad que tiene una caja de compensación de marcar rutas para la sociedad gracias a su objeto social y a las diferentes posiciones que ocupa entre sus afiliados tanto beneficiarios como empleadores debido a su portafolio diverso que va desde servicios empresariales hasta cultura y entretenimiento. Luego de esto comenzaremos un recorrido por los diferentes conceptos que hoy hacen parte de los contenidos de Comfama

que se convierten en hitos de su transformación, la manera como son compartidos con los empleados de la organización, y mi interpretación de los mecanismos de difusión de la transformación como estrategia organizacional.

La compensación Familiar

El origen de las CCF se remonta a 1954, cuando un grupo de empresarios antioqueños preocupados por el alto costo de la canasta familiar y, sobre todo por el deterioro del ingreso familiar en los casos de familias con muchos hijos, decidió compensar a sus trabajadores, otorgándoles un subsidio monetario por hijo. Desde este momento se estableció que el aporte de las empresas para este fin sería equivalente al 4% de la nómina.

Posteriormente, ese mismo año, con base en esta idea, en la Asamblea de la Andi se propuso la creación de las Cajas de Compensación Familiar para que se hicieran cargo de la administración del subsidio a los trabajadores, el cual en su primera etapa fue voluntario. El 24 de mayo de ese mismo año se creó Comfama, la Caja de Compensación de Antioquia, con la participación de 45 compañías. (Asocajas, 2019)

Es así como nacen las cajas de compensación familiar, con la intención de generar mecanismos de compensación que ayudaran en la reducción de las brechas sociales e incrementaran la posibilidad de acceder a servicios y bienestar en las familias. Hoy son 50 cajas de compensación en el país, y posiblemente la única figura de su tipo en el mundo. A partir de 1961 las cajas pasaron de entregar únicamente subsidio, y comenzaron a diseñar y prestar servicios sociales enfocados en el bienestar de los trabajadores hasta el día de hoy. El principio de la compensación tiene una lógica de equidad en la distribución de los beneficios, y es por esto por lo que quienes reciben menor remuneración económica, tienen acceso a mayor cantidad de servicios subsidiados y viceversa. Desde su creación, las cajas de compensación han acompañado el crecimiento de las familias en el país, y hoy el sistema de compensación familiar, que cumple 66 años de existencia, presta servicios de salud, vivienda, educación, cultura, entretenimiento y crédito a 21.151.707 millones de personas en Colombia (Asocajas, 2019).

Comfama fue la primera caja de compensación del país, y se ha mantenido como pionera en el diseño de servicios para sus afiliados. La relación entre una caja de compensación y el afiliado es una relación muy cercana, se tejen lazos fuertes gracias a que las personas que acceden a sus servicios se sienten cuidados y protegidos y a que los servicios que se ofrecen aportan al desarrollo personal, familiar, a la sostenibilidad económica de ambos, y se encuentran capítulos especiales para el acompañamiento de las iniciativas empresariales y las empresas que afilian a sus empleados. Las experiencias de las personas con las cajas de compensación son memorables y por esto es común encontrar personas y testimonios que agradecen a las cajas de compensación su posibilidad de “ser alguien” en la vida, de “conseguir algo”, o de “alcanzar un sueño”. Es a través de la diversidad en las experiencias y servicios que cada caja ofrece a su región que se pueden generar procesos como los que hoy propone Comfama a través de la materialización de su propósito superior: Consolidar y cuidar a la clase media trabajadora Antioqueña, a través de una transformación que comienza por sí misma, pero que se va expandiendo en la difusión de nuevas propuestas de bienestar para las empresas, las familias y las personas de la región.

Pensar en el sistema de compensación familiar como un sistema capaz de incidir en las decisiones, acciones y hábitos de las personas, las familias y las empresas de Colombia, nos hace conscientes del enorme potencial que tiene para incidir y actuar en función de la vida y el bienestar, y puede consolidarse como un gran guía o maestro en el crecimiento y evolución en cada uno de los niveles mencionados (personal, familiar, empresaria, social); de nosotros dependerá también aprovecharlo para esto y evitar que se desvíe hacia intereses únicamente en función del cumplimiento de sus labores básicas. Por eso también este trabajo de grado adquiere sentido, porque en la medida en que quienes hacemos parte de las organizaciones del sistema de compensación, como trabajadores, tomamos decisiones y creamos mecanismos en función de la vida, estaremos aportando a la consolidación de la esencia de un sistema que invitará a todos a lo mismo.

Trabajar por un propósito

Comfama inició su proceso de transformación hace cuatro años con la llegada de un nuevo director, luego de un ciclo de 21 años de liderazgo ininterrumpido que también le permitió crecer y posicionarse en el corazón de los Antioqueños como una organización sólida

empresarialmente y como una gran compañía para el desarrollo y crecimiento familiar, personal y empresarial.

El punto de partida y principal motor para la transformación propuesta por el nuevo Director, David Escobar Arango, ha sido la definición de un propósito organizacional lo suficientemente fuerte y contundente como para movilizar a más de 5.000 empleados hacia ello, y lo suficientemente trascendente como para poder tomar diversas formas en el camino a su cumplimiento.

... perseguimos el propósito infinito de desarrollar nuestra clase media; un proyecto social y económico que está más vivo que nunca. Con entusiasmo, disciplina y compromiso trabajamos para que los trabajadores antioqueños y sus familias se conecten desde la posibilidad con la consciencia, la libertad, la productividad y la felicidad; para que desarrollen sus capacidades, trasciendan y construyan ese futuro que imaginan. Lo hacemos porque creemos en las empresas conscientes y en la potencia y la diversidad de Antioquia, porque sabemos que es nuestro compromiso la transformación social del país. (Comfama, 2019)

Este propósito de consolidar, expandir y cualificar la clase media antioqueña, para que sea libre, consciente, productiva y feliz, entendiendo por clase media una mentalidad, una manera de ver el mundo, una actitud de vida que trasciende el desarrollo y que construye buena parte de la dignidad humana a partir del valor del trabajo y de la familia (Comfama, 2018), es el punto de partida para que Comfama se proclame a sí misma como una empresa socialmente consciente, un concepto que está en línea con lo que propone el Capitalismo Consciente (Mackey & Sisodia, 2016); una corriente y propuesta empresarial en la que Comfama enmarca su discurso actualmente, y que tiene como punto central enmarcar el ejercicio empresarial en acciones que siempre ofrezcan valor a la sociedad, y no que estén enfocadas únicamente en el crecimiento económico. Para el Capitalismo Consciente (Mackey & Sisodia, 2016) el crecimiento económico se concibe como una de las consecuencias del actuar a partir a la consciencia por el mundo.

Para la Comfama de hoy contar con un propósito es muy importante, esto puede venir directamente de la propuesta del Capitalismo Consciente, que puede leerse en este párrafo:

Todas las empresas conscientes tienen un propósito superior que responde a preguntas fundamentales como: “¿Por qué existimos?” “¿Por qué es necesario que existamos?” “¿Qué contribución queremos hacer?” “¿Nos echarían de menos si desapareciéramos?” “¿Por qué el mundo es mejor con nuestra presencia?” El propósito de la empresa es el pegamento que mantiene la organización unida, el líquido amniótico que la alimenta. También se puede considerar como un imán que atrae a los trabajadores, clientes, proveedores e inversores adecuados y los une. (Mackey & Sisodia, 2016)

Pero también, me parece interesante que, desde la mirada de los sistemas de vida, contar con un propósito es una característica importante que posibilita la organización de los elementos que hacen parte del sistema, porque permite generar puntos de control y revisión permanentes, y alinea las funciones individuales. En la perspectiva organizacional esto se traduce en la posibilidad de verificar con mayor facilidad si lo que se está haciendo en un área determinada, independientemente de su forma, va en la dirección adecuada o no, además, que es también la mejor manera de plantear un norte que permite flexibilidad operativa y que deja espacios abiertos para la transformación permanente.

Sin embargo, el Capitalismo Consciente señala que para ser una gran empresa no basta únicamente con contar con un propósito que la identifique y que responda a las preguntas anteriores, es indispensable para que este propósito se cumpla y la empresa pueda dejar su huella en la sociedad, que el equipo de trabajo entendido como todas las personas que hacen parte de la organización, compartan este propósito y alineen el propio con el organizacional. Esto permitirá que la persona se siente a gusto con el lugar que ocupa y también que su nivel de productividad sea mucho mejor.

Somos más felices y nos sentimos más realizados cuando el trabajo satisface nuestras pasiones internas. La pasión personal, el propósito de la corporación y el rendimiento empresarial van juntos. (Mackey & Sisodia, 2016)

La alineación del propósito de vida personal con el propósito organizacional, es para mí uno de los puntos más polémicos en esta relación entre lo personal, lo familiar y lo laboral, no solo porque marca un nuevo momento para las personas en su relación con lo laboral, como lo mencioné en la presentación del trabajo de grado, porque se cruzan los límites de maneras

que no habíamos vivido antes en los sistemas a los que pertenecemos como individuos, sino también porque se crean nuevas dinámicas de identificación y/o cuestionamiento frente a lo que somos. La búsqueda de esta alineación desata diversas emociones en quienes la experimentan, emociones que van desde la confusión, la frustración y la presión, hasta otras como la satisfacción, la convicción o el placer, todo dependerá de quien viva la experiencia y de cómo esta se gestione en cada uno de los sistemas, de allí la importancia de pensar y crear acciones desde el entorno laboral para gestionar estas nuevas experiencias que viviremos las personas con la nueva oleada de corporaciones y organizaciones que se reconocen a sí mismas como sistemas vivos y que se encaminan hacia la movilización de grandes propósitos sociales contando con los individuos que las conforman como principales agentes para lograrlo.

De estructuras jerárquicas a estructuras orgánicas

Declararse una organización viva implica la generación de diversas acciones para pasar del discurso a la realidad y es así como además de contar con un propósito, Comfama comienza en el 2018 la migración hacia una estructura organizacional orgánica, que promueve la horizontalidad en las relaciones, descentraliza la toma de decisiones y propone las relaciones cruzadas entre las diferentes áreas. Con estructura organizacional orgánica, me refiero a una estructura que se plantea desde los roles y sus funciones y no necesariamente desde la jerarquía asociada a la verticalidad de los cargos, una estructura que tiende más hacia la configuración en patrones de redes como ocurre en los sistemas vivos.

Esta migración implica cambios en el diseño y representación de los esquemas de trabajo y en las definiciones de lo que somos como organización y nuestras relaciones, es por eso que adicional a los cambios en la representación gráfica que pueden verse en las siguientes figuras, Comfama declaró que se concibe a sí misma como una organización viva y la definió en una de sus presentaciones institucionales de la siguiente manera:

Una organización viva

Una célula es un ser vivo que posee las principales características de la vida y puede actuar, de manera independiente o junto a otras células para dar vida a un ser más complejo y superior.

En una organización celular existen grupos autodirigidos o unidades autónomas que pueden operar solas o con otros, para crear mecanismos de negocios superiores.

En una organización viva:

- Cada uno de nosotros tiene una responsabilidad.
- La estrategia orienta todas nuestras acciones.
- Lo que todos hacemos cuenta.
- Trabajamos en equipo
- Siempre evolucionamos. (Comfama, 2018)

También, en su informe de sostenibilidad de 2018 da cuenta de los cambios asociados a la gestión del talento y Liderazgo en la organización, a través del siguiente texto y esquemas de representación, ver Figura 1:

En Comfama desarrollamos talento humano de alto valor, conscientes de que son las personas empoderadas, comprometidas y felices, quienes son capaces de transformar, con optimismo y convicción, los entornos que habitan. Formamos líderes que se adaptan a las circunstancias y contamos con un modelo de cultura que promueve la igualdad de oportunidades y la transparencia en las relaciones, para motivar trabajadores conscientes, libres, productivos y felices. Desarrollamos este modelo para consolidarnos como una organización que se reta permanentemente para responder a las necesidades cambiantes de nuestros aliados y usuarios, elevando su nivel de satisfacción y el impacto de nuestros productos y servicios. Nuestro modelo de gestión se transformó para evolucionar de una organización jerárquica a un ecosistema con redes de trabajo que genera conexiones y sinergias, bajo esquemas de colaboración, en el que definimos un horizonte y todos trabajamos como equipo para llegar a un objetivo común. Creemos en el trabajo colaborativo, en los roles más que en los cargos, en las conversaciones que permiten la participación más que en la información de una sola vía. Es nuestra forma de impactar la productividad, de ofrecer condiciones laborales de calidad y de empoderar a las personas para que crezcan, logren su realización humana, ejerzan su papel como ciudadanos, florezcan como empleados y ayuden, con su energía y su compromiso genuino, a crecer la organización y a Antioquia. (Comfama, 2018)

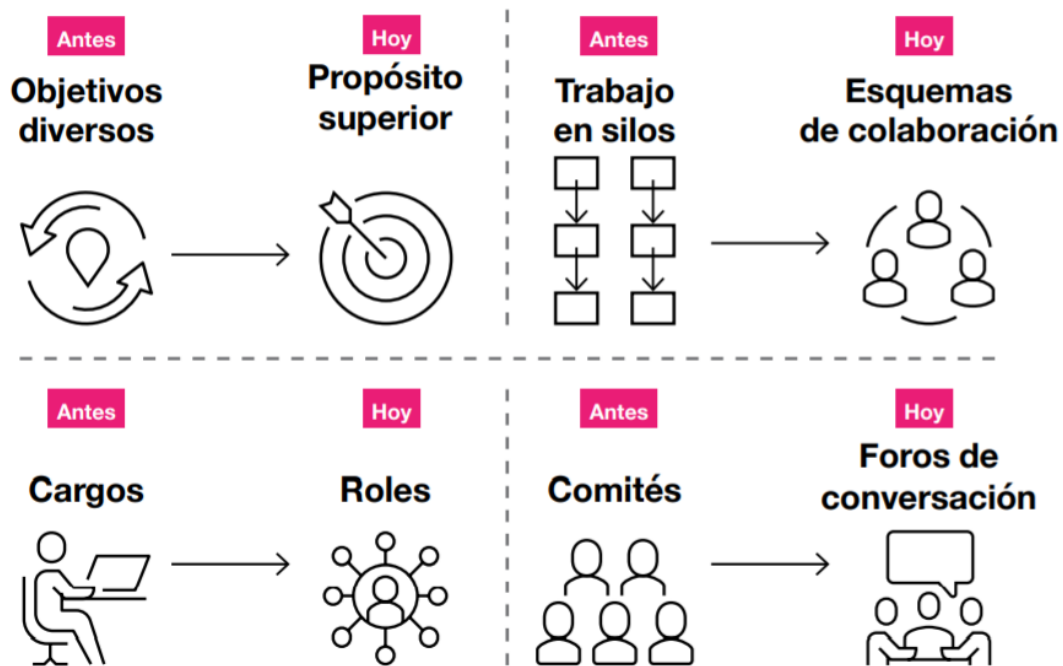


Figura 1. Imagen para la difusión de cambios en relacionamiento.

Fuente: Comfama, 2018

Esta información es difundida en diferentes espacios organizacionales, algunos con mayor intensidad y detalle que otros, y es adoptada por todos los que hacemos parte de la organización como la nueva manera de visualizarnos y representarnos; algunas veces sin comprender los caminos recorridos que llevaron a estas formas, los que deben empezar a recorrerse y las razones o intenciones por las cuales surgen. Desde el punto de vista de la complejidad que representa para una organización una declaración de cambios en sus patrones de relacionamiento, considero que todavía hay muchas posibilidades de exploración y trabajo en torno a la difusión y apropiación de los conceptos y cambios, otra de las razones por las que decido hacer este trabajo de grado, porque si bien se trata de una intención muy potente, es necesario que quienes hacemos parte de la organización contemos con la información suficiente para incorporar los cambios que tiene el sistema y nos movilizemos hacia ellos.

Estos son algunos de los diagramas de representación de los equipos de trabajo de Comfama, ver Figura 2 y Figura 3, y aunque la intención es representar un esquema de relación horizontal, o no jerárquico, todavía se hace complejo evidenciar la relación entre los

diferentes equipos y el intercambio de información y energía entre ellos. Es posible que la evolución en los esquemas de representación sea uno de los puntos a trabajar para acompañar los procesos de transformación de mejor manera, y para esto deban trabajarse otro tipo de herramientas que permitan incorporar la manera como las personas comprenden e interiorizan los procesos.

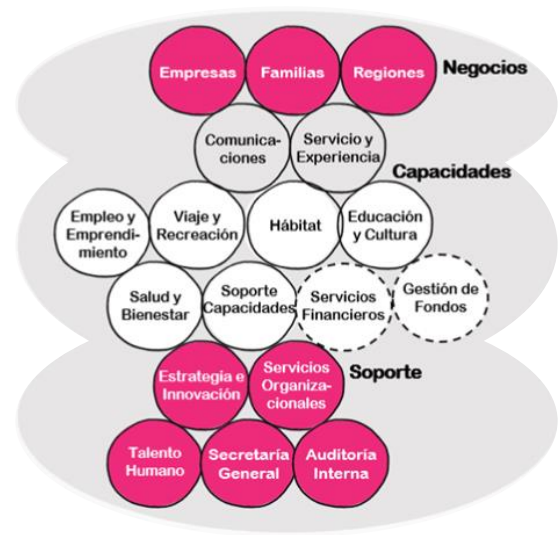


Figura 2. Estructura organizacional Comfama.

Fuente: Comfama, 2018

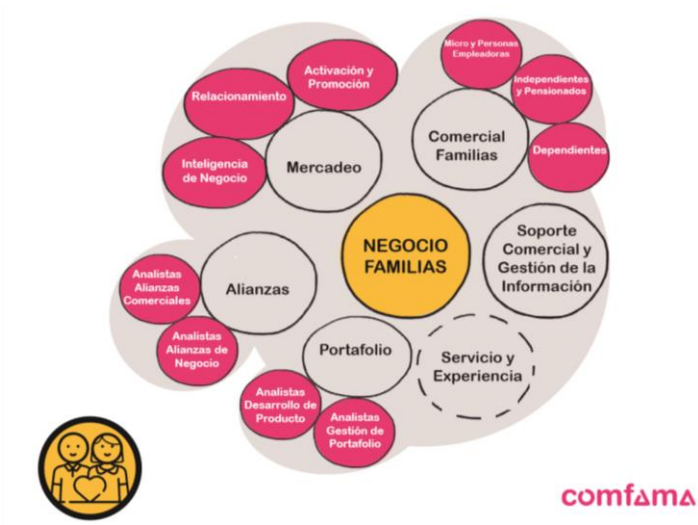


Figura 3. Representación Negocio Familias.

Fuente: Comfama, 2018

Para reforzar el ejercicio esquemático y poder representar el tipo de relaciones, que pueden ser concebidas como interdependencias entre las diferentes áreas de la caja, Comfama planteó que se concibe a sí misma como un ecosistema de bosque, ver Figura 4, donde el sol es el propósito superior de la organización, la luz del sol es la estrategia, los árboles son los públicos para los que trabajamos, las flores son los logros y lo que comunicamos, las ramas son las capacidades o áreas que desarrollamos proyectos y servicios, los frutos son los servicios, la tierra la cultura organizacional, las raíces son los equipos de apoyo para el desarrollo de la estrategia (Talento Humano, Auditoría, Secretaría general), las personas son los afiliados, la savia es la información y contenidos organizacionales, el guardabosque es el consejo directivo, el tronco es el equipo de trabajo o talento de la organización, la corteza es el buen gobierno y las abejas son las encargadas de la innovación.

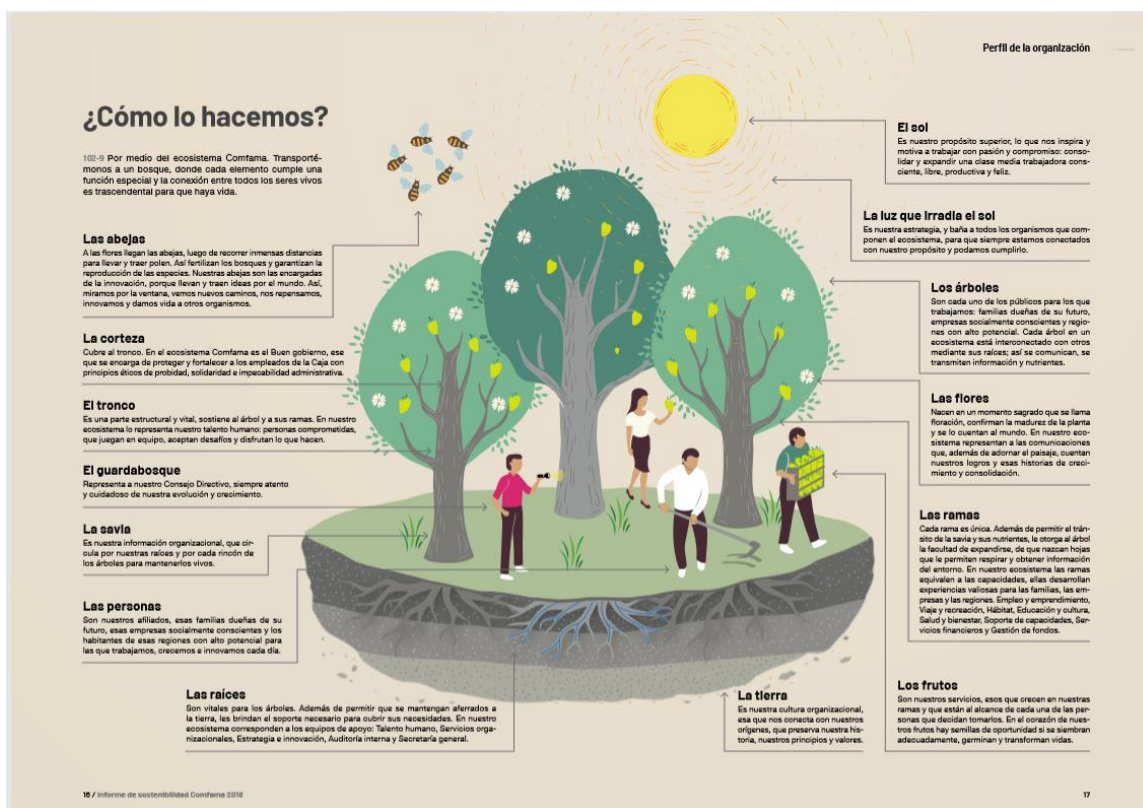


Figura 4. Representación de Comfama como Organización Viva.

Fuente: Comfama, 2018

Si bien este bosque permite evidenciar relaciones e interdependencias, el salto de él a los esquemas gráficos en círculos genera inquietudes y preguntas respecto al cómo lograrlo. ¿Qué debe transformarse en una persona que hace parte de una organización que ha

funcionado bajo un esquema tradicional durante más de 60 años, para comenzar a hacer parte de nuevas formas de relacionamiento y comprender su función como parte de un sistema vivo? Trascender la jerarquía propia de las estructuras del pasado y los imaginarios alrededor del poder y la cultura organizacional le ha costado mucho a Comfama y a cada uno de sus miembros durante su proceso de transformación. Este puede ser tal vez el principal reto cuando se presenta una propuesta que propone formas de concebirnos y relacionarnos que nunca habíamos experimentado, y que no se parecen en nada a lo que nuestra sociedad ha trabajado por años.

El proceso de transformación de la organización se enfrenta a retos como el proponer nuevas formas de interacción con lo laboral que no hacen parte de los imaginarios que como sociedad tenemos, el reconocer que hay personas en la organización que pertenecen a ella desde hace más de 20 años y otras que apenas se están incorporando, y el invitar a las personas a que se transformen a sí mismas para materializar y movilizar la transformación general de la organización.

Por estas razones, Comfama, propone un proceso de transformación gradual, desde su concepción hasta su difusión e implementación, en el que hace énfasis en aceptar con apertura y disposición los entornos de incertidumbre y despliega herramientas y acompañamientos en diferentes niveles. Se trata de un proceso que trae situaciones desconocidas para los equipos de trabajo en cuanto a su distribución de funciones y relacionamiento con otros equipos, que exige una renovación del concepto de liderazgo y que presenta a las personas nuevos hábitos y comportamientos que comienzan a ser parte esencial de la cultura organizacional y que deben ser incorporados en el corto plazo.

A los cambios que se dan en la estructura organizacional de la caja, que emergen como consecuencia de la incorporación de los principios de la transformación, Comfama los llama mutaciones; estos cambios que emergen del devenir cotidiano hoy son una constante en la organización que genera incomodidad en el sentido que desacomoda de situaciones que se percibían como cotidianas y crea nuevos escenarios que deben ser acogidos, incorporados y nombrados. ¿Pero cómo manejar la incertidumbre generada por un movimiento permanente propio de la naturaleza de reconocerse parte de un sistema vivo?

Si se piensa en Comfama como un organismo vivo en el que más de 5.000 personas participamos, agrupándonos en una estructura que tiene 4 negocios, 7 capacidades y 4 equipos de servicios de soporte, y que cada persona está en movimiento relacionándose o desplazándose hacia otros equipos o células para dar paso a nuevos proyectos, y que es a través de estos movimientos que se tejen patrones de relaciones múltiples que permiten el cumplimiento y alcance del propósito superior, es responsabilidad del organismo la importancia de trabajar en su interior para asegurar que cada una de las 5.000 partes que lo conforman, reconozca su función y los principios básicos de pertenencia al sistema.

En este camino de transformación y reconocimiento como parte de un sistema vivo y complejo, es posible que experimentemos diferentes tipos de emociones, sensaciones y pensamientos frente a cómo manejar todos los temas con coherencia y balance. En esta nueva concepción de la organización ya no sólo se habla de un nivel profesional o laboral, sino que se involucra el personal, y se invita a generar cambios desde allí. Es pues un momento en el que se materializa lo que el pensamiento sistémico y la complejidad plantean: todo está interconectado, y si una organización de orden mayor decide transformarse, será necesario para que esto ocurra que se transformen todos sus componentes, y si estos componentes, que somos los trabajadores de Comfama, nos transformamos, también tendrán variaciones los otros sistemas diferentes a los laborales a los que pertenecemos.

Si bien estos cambios y acciones para la transformación que propone la organización deben ser manejados en el nivel organizacional laboral, como lo veremos a continuación, considero necesario que se haga consciencia sobre la implicación sistémica de las acciones de manera que puedan trabajarse con las personas habilidades, herramientas o procesos que le permitan gestionar también su pertenencia a otros sistemas. Para la Comfama de hoy todos hacemos parte esencial de la organización, todos debemos estar alineados con el propósito superior, y todos debemos incorporar en nuestro día a día los hábitos que la organización propone, ¿pero entonces cómo cada persona llevará esto a sus familias, a sus parejas y sus círculos más cercanos? ¿Qué puede desatar en un individuo a nivel emocional esta solicitud de transformación realizada por el sistema laboral al que pertenece?

A continuación, realizaré un recorrido por diferentes conceptos, corrientes teóricas y propuestas que Comfama ha incorporado desde el equipo de cultura organizacional como

parte del proceso de transformación, para comenzar a evidenciar el nivel de implicación y relacionamiento al que se llega en los diferentes niveles de sistemas organizacionales, donde las transformaciones no sólo se dan en lo laboral sino que permean cada uno de los sistemas a los que la persona pertenece, y a su vez incrementan la exigencia hacia los individuos que conforman la organización.

Una estrategia en cascada o por círculos

Declararse una organización viva y un sistema complejo implica, como lo mencioné anteriormente, tomar nuevas decisiones y acudir a nuevas estrategias tanto para los asuntos más visibles de la transformación, como para otros menos evidentes, como es el caso de la transmisión de información. La naturaleza en sus sistemas vivos tiene partes del sistema dedicadas exclusivamente a la transmisión de la información, y posiblemente los tomaremos como referencia en el momento de las conclusiones y el diseño.

En el caso de Comfama el encargado es el equipo de Cultura Organizacional, que en el bosque ocupa el lugar de las raíces, para diseñar e implementar las acciones de difusión en todo el equipo de trabajo de la organización. Si retomamos la analogía con el bosque, tiene sentido que sea este equipo quien lo haga porque a través de las raíces llegan los nutrientes a toda la planta, y en teoría todos los que hacemos parte de Comfama conformamos los 4 árboles que hacen parte del bosque. Este equipo se ha encargado de diseñar una estrategia de difusión en cascada, es decir, que comienza en grupos pequeños y va expandiéndose hasta llegar a más personas, y es así como la incorporación de los conceptos y los hábitos comienza en el grupo de liderazgo y estrategia, a partir de un acompañamiento holístico y personalizado, y continúa su expansión hacia otros grupos de líderes y de colaboradores hasta llegar a todos los equipos de la organización.

Esta acción de difusión es una cascada si se mira de frente y en movimiento vertical, pero para efectos de este trabajo y también acudiendo a representaciones que he tenido la oportunidad de ver en otros espacios organizacionales que promueven las redes de trabajo y las estructuras colaborativas, considero que es mejor explicar esta estrategia de difusión a partir de círculos concéntricos, ver Figura 5, como si miráramos desde el cenit; perspectiva que permite que se generen enlaces y flujos de circulación de energía e información horizontales. En el centro de estos círculos, para el caso de Comfama, se ubican los

principales niveles de direccionamiento y liderazgo de la organización y a partir de allí se van creando nuevos círculos desde el centro hacia afuera, aumentando la cantidad de personas en cada uno; en la medida en que se aleja del centro se tiene un nivel menor de responsabilidad sobre los equipos, y en la medida en que se está más cerca del centro se tiene mayor complejidad en las relaciones e interdependencias entre áreas. Es a partir de este diagrama que podré situar los conceptos del círculo en el que me muevo y del círculo de las personas con las que trabajaré en el tercer capítulo.

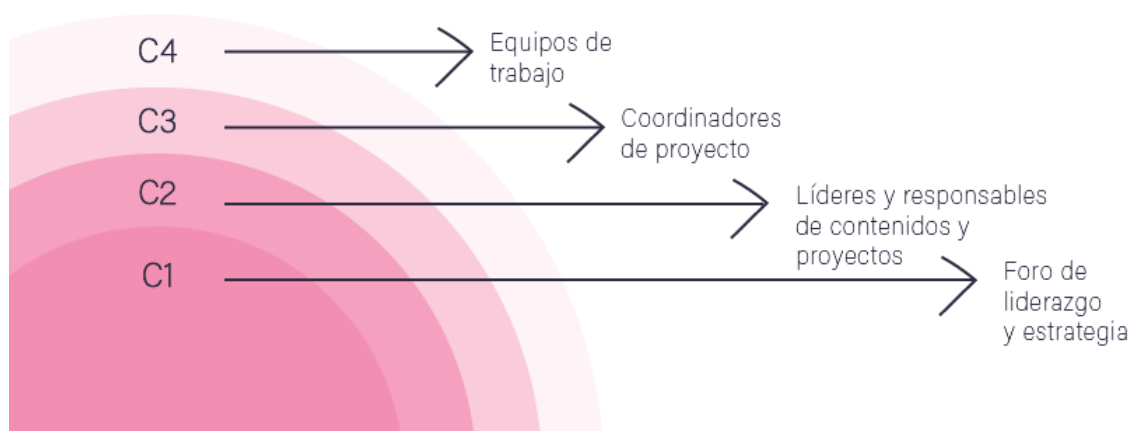


Figura 5. Diagrama de círculos para la difusión de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

El círculo específico en el que me muevo es el segundo, el de líderes y responsables de proyecto o área. Entre el segundo y tercer círculo nos encontramos alrededor de 530 personas que tenemos una misión muy significativa para la organización, porque somos el punto inicial de difusión de la estrategia organizacional, y porque somos los responsables del diseño de proyectos, y de la coordinación de los equipos que están al frente del servicio, o que coordinan los servicios. Al segundo círculo, al que pertenezco, es al que primero se le realizan los despliegues de acciones para sensibilizar en torno a la transformación o componentes de la estrategia luego de haber pasado por el foro de liderazgo y estrategia, conformado por 21 personas, y en muchos casos también se trabaja de manera individual. El segundo círculo, es el único de los otros tres siguientes que tiene el componente de liderazgo con procesos que incluyen encuentros grupales y actividades individuales mediadas por consultores o facilitadores, que lo hace más profundo y detallado. Sin embargo, el círculo de coordinadores también tiene algunas acciones relacionadas con el liderazgo que en ocasiones se comparten,

principalmente desde lo informativo o difusión de contenidos. Para el último círculo, el cuarto, que corresponde al 87% de la organización, la difusión de la estrategia y la transformación cambia significativamente en forma y método, se trata de acciones de inspiración a través de conversaciones, recomendaciones y cursos que se ofrecen en la agenda de desarrollo (portafolio de servicios y contenidos diseñados por el equipo de cultura organizacional para enriquecer los procesos de aprendizaje de los colaboradores), y de las conversaciones que se establecen con los líderes de equipo en los encuentros de Empoderar Talento, la propuesta de acciones para el desarrollo personal de Comfama. Estas acciones son diseñadas e implementadas por el equipo de Cultura Organizacional.

Regresando al cuarto círculo, y analizando lo que he estado escribiendo, caigo en cuenta que el porcentaje de personas que hacen parte de la organización que se encuentran fuera de las acciones de apropiación y resignificación del liderazgo es muy alto, y tal vez esto dificulte o retrase el proceso de transformación, y al mismo tiempo genere cargas altas de responsabilidad en los líderes y coordinadores como lo veremos en el capítulo 3.

Continuando con la estrategia de difusión de la estrategia y la transformación, les corresponde a los círculos 2 y 3 desatar la socialización y aportar en la difusión de lo aprendido, y es por esto que Comfama diseñó la Ruta de Liderazgo, una ruta pensada para trabajar con los responsables y coordinadores en la incorporación de la mirada del liderazgo organizacional y en la transformación de hábitos, de manera que luego de esto, cada uno de nosotros pudiera comenzar a trabajarlo con su equipo.

Es tal vez este punto de la necesidad de un crecimiento exponencial, al pasar de 550 a 4.500, lo que hace que hoy, el reto para los líderes en Comfama sea cada vez mayor y que su capacidad de respuesta e incorporación de los conceptos o hábitos organizacionales, requiera de nuevas herramientas o perspectivas para poder alcanzar los objetivos planteados.

La ruta de Liderazgo

La Ruta de Liderazgo, ver Figura 6, como lo mencioné anteriormente, fue diseñada y es acompañada por el equipo de Cultura organizacional, tiene como objetivo acompañar a los líderes de la organización correspondientes a los círculos dos y tres en un proceso de transformación personal en sintonía con el propósito de la organización, el propósito personal

y las nuevas propuestas de hábitos y métodos organizacionales. Año tras año esta ruta se enriquece y trata de actualizar a las personas en los principales conceptos que están marcando el rumbo de la transformación, y en herramientas para facilitar la gestión de los equipos de trabajo principalmente en entornos de incertidumbre, como los que se generan cuando hay cambios en la estructura de la organización (que lleva por nombre mutación), cuando se proponen nuevos conceptos para el relacionamiento como el de holocracia o la concepción de la organización como un ecosistema, o cuando ocurren salidas inesperadas de miembros de equipo. Estos entornos son muy comunes como consecuencia de la transformación.

Figura 6. Ruta de Liderazgo Comfama.

La ruta comenzó en el 2018 abriendo dos procesos: Talento humano para líderes, una experiencia de inmersión por los procesos de gestión del talento humano en la organización que está como oferta continua para los líderes que ingresan nuevos y que funciona como un mecanismo de actualización e incorporación de procesos internos. Y Liderazgo Adaptativo, un diplomado realizado con la Universidad EAFIT dirigido únicamente a público del círculo dos, conformado por tres unidades: liderazgo que inspira, liderazgo visionario y eficaz, liderazgo que moviliza. El 2019 fue, desde mi punto de vista, el año en el que esta ruta comenzó a consolidarse, tal vez porque los procesos tuvieron un mayor componente de experiencia y se dieron en diferentes momentos a lo largo del año.

Los procesos del 2019 fueron: el Líder que conversa, un taller para los círculos dos y tres enfocado en el trabajo de metodologías para enfrentar conversaciones difíciles. The Leadership circle, un proceso dirigido únicamente a 150 líderes en el que se realizaba una valoración 360° de cada líder, identificando su estilo de liderazgo, sus fortalezas y sus aspectos a trabajar. Equilibrio Vital, un acompañamiento integral en salud, nutrición y psicología; y Empoderar talento, la estrategia de conversación, desarrollo y gestión de equipos en la que cada empleado de la organización tiene conversaciones con su líder inmediato y estructura un plan de desarrollo profesional y personal a partir de tres dimensiones para los empleados del círculo cuatro: Buen vivir, Conversar y Trabajar con propósito, y seis dimensiones para los círculos tres, dos y uno: Buen vivir, Conversar y Trabajar con propósito, Movilizar, Inspirar, Ser Visionario y Eficaz.

Durante el 2020 comienza una nueva etapa en esta ruta, y se trata de Liderazgo Consciente, un proceso compuesto por seis módulos en el que participaremos los líderes de los círculos dos y tres, que tiene como propósito expandir el potencial de los líderes mediante la conexión consciente y la apropiación de nuevos hábitos. (Comfama, 2020)

Esta ruta que hoy se encuentra en aproximadamente el 70% de avance ha desatado diferentes tipos de respuestas y reacciones en las personas que hacemos parte de la organización, si bien, abordaré este tema específicamente en el tercer capítulo, si quiero desde ya mencionar que su evolución ha sido visible, o tal vez la mía en aceptación y apertura al proceso. El contenido actual de Liderazgo Consciente trasciende lo teórico y se conecta con lo sensible en cada persona, a diferencia de otros momentos como el de Liderazgo Adaptativo que se movía en formatos convencionales de enseñanza y se basaba en ejercicios teóricos.

En general, con la ruta de liderazgo, tengo emociones diversas, siento mucha presión y responsabilidad como líder de la organización, acompañada de una sensación de que jamás seremos suficiente dado el alto nivel de desarrollo holístico promovido por las corrientes de liderazgo presentadas; también puedo experimentar agradecimiento por la apertura de espacios en lo laboral para explorarnos desde nuestra complejidad como seres humanos.

Reconozco el valor del proceso, su buena intención y el juicio y consciencia con el que ha sido formulado, sin embargo, el manejo de las expectativas organizacionales, y las emociones de cada una de las personas que recorreremos esta ruta me parece el punto más crítico para el

liderazgo en Comfama. Y uno de los más influyentes en cuanto a la transformación que se da en los demás sistemas (familiares, de pareja, de amigos) en los que participa cada líder.

Si bien se presentan nuevas alternativas, conocimientos, herramientas, métodos y hábitos que, sin duda, en su incorporación, van a hacer de la experiencia de vida de cada persona algo con mucha más expansión. El trabajar desde la presentación permanente del ideal puede generar diferentes emociones en quien transita el proceso, y es ese uno de los aspectos que quiero explorar y trabajar desde este trabajo de grado.

El Liderazgo Adaptativo

Confieso que cuando tomé el curso de Liderazgo Adaptativo que hace parte de la Ruta de Liderazgo de Comfama, fueron pocas cosas las que en mí quedaron o se transformaron, de hecho, no lo terminé, pero cuando me senté a escribir esta parte del capítulo decidí acudir a la bibliografía existente en la web como una manera de tener ayudas para mi memoria que no había grabado cosas tal vez importantes. Es por eso que ante lo que encontré, decidí escribir un poco sobre este estilo o manera de liderazgo, y nuevamente mis reflexiones sobre su pertinencia y utilidad para facilitar los procesos de las personas que hoy tenemos roles de liderazgo en Comfama.

Acudiré a la definición de liderazgo adaptativo presentada en un artículo de la Revista EAN en el que reseñan la teoría de liderazgo adaptativo propuesta por Ronald Heifetz en su libro *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*,

El liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen en el sentido de la biología evolutiva en el que la adaptación exitosa tiene tres características: preservar el ADN que garantiza la supervivencia; descartar el ADN innecesario; y crear el ADN necesario para adaptarse a desafiantes entornos combinando aproximaciones tradicionales con nuevas competencias para hacer frente a retos sin precedentes. El liderazgo adaptativo propone cambios que potencian la capacidad de prosperar, se construye aprovechando el pasado sin deshacerse de él e implica experimentación; así mismo, depende de la

diversidad y de los valores. Las adaptaciones resultantes tienen el potencial para desplazar, volver a regular y reordenar las antiguas estructuras a lo largo de periodos de tiempo extensos. (Heifitz, R., Grascow, A. & Linsky, M., 2016)

El liderazgo adaptativo es un tipo de liderazgo promovido en organizaciones que son conscientes de la permanencia del cambio o la transformación y de la necesidad de liderar desde nuevos paradigmas que dejan a un lado las concepciones de poder y jerarquía, y por el contrario proponen entornos para actuar desde la comprensión del sistema y el diseño de acciones que permitan avanzar abriendo paso al futuro y a las nuevas necesidades. Esto implica para los líderes de equipo aprender a gestionar la incertidumbre, la confusión, las emociones, las situaciones de crisis, los antagonismos y crear entornos seguros para la manifestación y el trabajo colectivo, principalmente porque se trata de construir como equipo y no únicamente desde el rol del líder, adicionalmente en el artículo se menciona que

los individuos se deben ver como sistemas complejos con múltiples identidades que se adaptan a las situaciones que enfrentan en el devenir en la organización. Por ello, se discute la importancia de las lealtades en el lugar de trabajo, la comunidad y sus raíces culturales, nacionales, étnicas y espirituales. (Heifitz, R., Grascow, A. & Linsky, M., 2016)

Esta aproximación conceptual le da un gran sentido a la construcción e interpretación que me encuentro haciendo de la Ruta de Liderazgo propuesta por Comfama, porque me permite comprender por qué razón el Liderazgo Adaptativo se presenta como el eje central del proceso. Tal vez por tratarse del primer momento de trabajo teórico en la ruta y el no conocer los caminos siguientes, hizo que los conceptos no fueran apropiados y que la baja correlación entre el curso y su aplicabilidad hiciera que pasara sin mayor efecto. ¿Cómo trascender lo teórico cuando se trata del desarrollo e incorporación de nuevas perspectivas en escenarios múltiples, diversos y complejos como es cada uno de los empleados de Comfama?

Ser líder, liderarse y comprender el liderazgo como un fenómeno son tres formas muy diferentes entre ellas, cada una con un camino y una posición específica del individuo. Ser líder se trata un poco de este proceso que estoy viviendo en Comfama, ocupar un rol en una organización, ser el responsable de un equipo de trabajo determinado y construir una figura visible, inspiradora y movilizadora, un proceso que requiere de voluntad personal y

aprendizaje, también que exige conocer estilos, maneras y herramientas que puedan incorporarse en el día a día organizacional con el objetivo de trabajar de manera eficiente y armónica por el propósito. Liderarse, como esa capacidad que está en cada uno de nosotros y que debe ser despertada, inspirada y entrenada para que pueda hacer parte de nuestra existencia, y que consiste en aceptar nuestro lugar en el mundo, a partir del reconocimiento de nuestro propósito y nuestros dones, y tener la sabiduría para ocupar un lugar en cada sistema al que se pertenece de manera armónica y fluida. Y comprender el liderazgo como fenómeno, es un poco lo que me ha permitido durante este año construir este trabajo de grado, se trata de reflexionar sobre el liderazgo dentro de él, fuera de él y a través de otros que también lo viven y lo observan tratando de explorar perspectivas y referentes y de construir propuestas.

Hoy siento que mi camino de liderazgo de manera simultánea se mueve en las tres formas, la del rol que ocupo en Comfama, la del sentir como ser humano y la de la pregunta y reflexión como estudiante de la maestría, y es por esto que reconociendo que cada camino es único quisiera realizar un aporte significativo a nivel organizacional desde lo que experimento y lo que otros experimentan, una construcción desde las voces de las personas que están detrás de los roles y con las que comparto círculos de liderazgo en Comfama.

Hábitos para una vida saludable

Al igual que con los conceptos de Capitalismo Consciente, Holocracia y Liderazgo, los Hábitos comenzaron a aparecer y a estar en las conversaciones y espacios de la organización en el 2019. Si bien su salida al público más notoria fue en la Revista Comfama de Enero del 2020, meses anteriores los líderes del círculo dos habían comenzado a hablar de ellos en los espacios de trabajo con los equipos, mencionando que Comfama se encontraba en la estructuración de una propuesta para una vida saludable en torno al desarrollo de 12 hábitos. Los equipos llegamos hasta el conocimiento de la lista preliminar de hábitos y saber que algunas personas de la organización estarían un tiempo dedicados a la elaboración de un documento para su fundamentación. Adicionalmente, entre los listados de libros recomendados por cultura organizacional está Hábitos atómicos de James Clear, en el que se plantea un método de cuatro pasos – señal, anhelo, respuesta y recompensa- para desarrollar hábitos partiendo del principio de que los pequeños cambios generan grandes

transformaciones, y que en la medida en que incorporamos hábitos para tener una vida mejor, se libera espacio creativo en nuestra mente y podemos poner la atención consciente en otras tareas (Clear, 2019).

Actualmente existen dos documentos sobre hábitos en Comfama, el primero de ellos realiza referenciaciones de comunidades y ciudades que tienen condiciones destacables de vida y bienestar en términos de longevidad, salud y felicidad, y de prácticas o estrategias que se han llevado a cabo en diferentes lugares para promover nuevos hábitos o facilitarles a las personas la incorporación de ellos. De este ejercicio documental rescato la intención de ampliar los referentes y también de expandir el asunto de los hábitos hacia el exterior del entorno organizacional, porque para este caso, a diferencia de los otros conceptos trabajados, los hábitos se incorporan en la organización y en los servicios para los afiliados.

El segundo documento se enfoca en una teorización o creación de punto de partida para las conversaciones de hábitos, en la que se presenta por qué para Comfama es relevante trabajar los hábitos:

Comfama, para cumplir con su propósito de expandir y consolidar la clase media trabajadora antioqueña, identifica la necesidad de promover hábitos de bienestar en las personas, sus familias y las empresas. Partiendo de la premisa de que la clase media es definida por la mentalidad y, a su vez, esta es definida por unos hábitos, Comfama cree necesario intervenir y promover conductas para el desarrollo integral del ser humano y crear contenidos que desarrollen hábitos de buen vivir, convirtiéndose en un catalizador de estos. Por ende, reconocemos que detrás de unos buenos hábitos hay cuidado, disfrute y progreso y, por lo tanto, una mejor calidad de vida. (Comfama, 2020)

Se presenta el concepto de hábitos:

como una rutina o práctica que se realiza de manera regular, una respuesta automática a una situación específica. La conducta humana siempre está modificándose. Los hábitos son los fundamentos de la conducta humana, los principios perdurables: esas acciones fundamentales que influyen sobre las personas, familias y organizaciones.

Los hábitos nacen de las pequeñas decisiones que se repiten y se van fortaleciendo. Son un sistema de pequeñas acciones cotidianas que van forjando un resultado determinado. La calidad de vida depende de la calidad de los hábitos y de la suma de ellos, convirtiéndose el ser humano en el centro de su propia salud y bienestar.

Los hábitos no consisten en obtener algo, consisten en convertirse en alguien diferente. De manera literal, las personas se convierten en sus hábitos, así como las empresas. (Comfama, 2020)

Y se describen los hábitos priorizados por la organización, ver Figura 7, por tratarse de aquellos que influyen de manera más directa en el progreso de las personas. Anotando que todos son interdependientes y que difícilmente se puede alcanzar un bienestar duradero si uno de ellos no se desarrolla debidamente.

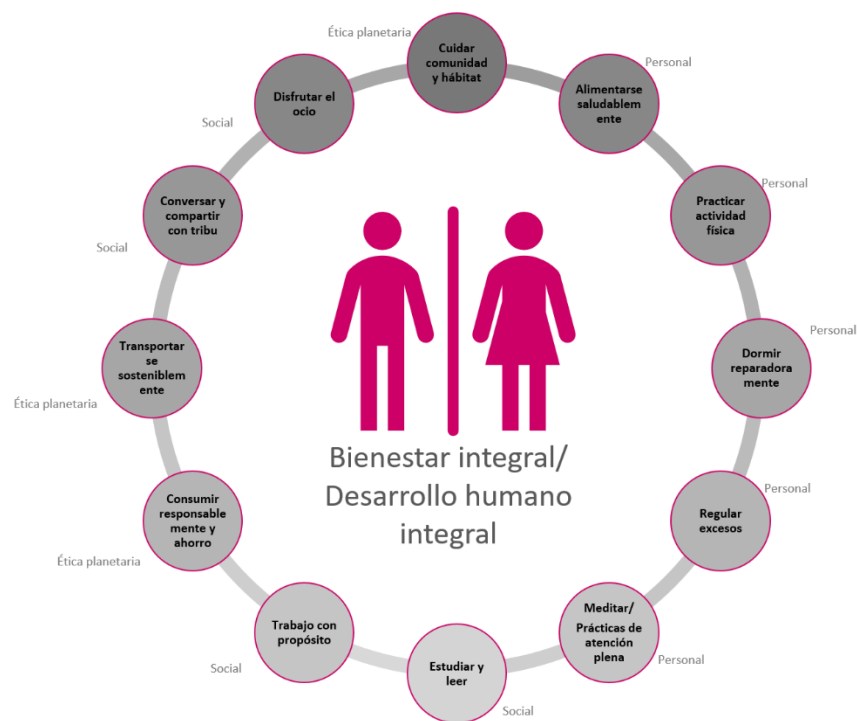


Figura 7. Hábitos Comfama.

Fuente: Comfama, 2020

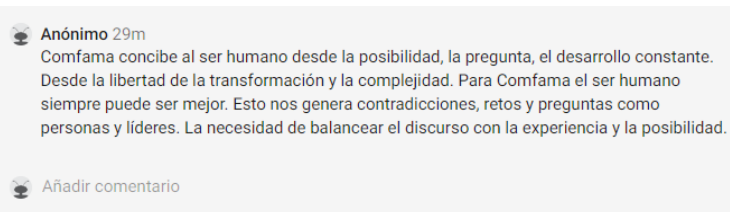
Listado de hábitos

1. Alimentarse saludablemente

2. Practicar actividad física
3. Dormir reparadoramente
4. Regular excesos
5. Meditar / Prácticas de atención plena
6. Estudiar y leer
7. Trabajar con propósito
8. Consumir responsablemente y ahorrar
9. Transportarse sosteniblemente
10. Conversar y compartir con la tribu
11. Disfrutar el ocio
12. Cuidar comunidad y hábitat

Estos hábitos son promovidos por Comfama entre sus afiliados a partir del diseño de nuevos servicios, productos y contenidos que refuerzan el mensaje y facilitan su incorporación en el día a día; y entre sus colaboradores a través de la disposición de espacios de conversación y aprendizaje en la agenda de desarrollo. Sin embargo, aún no ha habido un momento organizacional de difusión o lanzamiento de los hábitos, a diferencia de cómo se han trabajado otros conceptos que hacen parte de la transformación, Capitalismo Consciente, Holacracia.

La Ruta de Liderazgo tampoco ha tenido un capítulo específico centrado en los hábitos, aunque si entabla conversaciones donde se hace mención a ellos como los hábitos que debe tener un líder Comfama, y ante esto, en el primer encuentro de Liderazgo Consciente, proceso que comenzó en septiembre del 2020, durante la charla sobre cómo Comfama concibe al ser humano, algunos líderes mencionan que la presión generada por tener que cumplir no sólo con la Ruta de Liderazgo, ser un líder que conversa, ejercer un liderazgo consciente y adicionalmente incorporar 12 hábitos, algunos nuevos para muchos, es muy alta.



Transformaciones personales para alcanzar propósitos organizacionales

Para Comfama entonces el vehículo principal para alcanzar su propósito de expandir y consolidar la clase media Antioqueña para que sea consciente, productiva, libre y feliz, parte de proponer transformaciones fundamentales en cada una de las personas y sus núcleos familiares. Comenzando por las personas que la conforman, quienes en la medida que van experimentando la transformación que vive la organización van desatando cambios en sí mismos y esto genera cambios en sus familias y sus círculos más cercanos. Estas personas, los que hacemos parte de Comfama, luego partimos de nuestra propia experiencia y consciencia para estar al servicio del propósito diseñando y prestando servicios coherentes con los discursos organizacionales.

La perspectiva sistémica se hace visible cuando se reconoce que así la decisión de transformación sea de una sola organización como es el caso de Comfama, si tomamos a Antioquia como el sistema principal, todas las demás organizaciones entendidas como personas, familias o de otro tipo también van a transformarse. Ante una comprensión como esta, la atención debe centrarse en el individuo como núcleo principal y agente transformador, para reconocer lo que puede ocurrir en él al vivir procesos de transformación de sus hábitos por consecuencia de la organización en la que trabajan y al enfrentarse a situaciones en las que los límites y los espacios de lo laboral, lo familiar y lo personal se superponen o se entrecruzan. Y la acción debe centrarse en la organización laboral, porque es en este caso el entorno que tiene la capacidad de influenciar significativamente a las personas y desatar procesos masivos que deben, de manera responsable y sostenible, desatarse desde la autonomía personal y el cuidado de la vida antes que desde el trabajo por un propósito común.

Humanos, todos diferentes

Cada persona experimenta y construye sus puntos de vista y emociones a partir de lo que ha vivido, de esta manera una misma situación puede representar puntos diferentes para cada persona y es por eso que si la intención consiste en plantear propuestas para abrir espacios en lo laboral que nos permitan a las personas gestionar de mejor forma nuestras emociones respecto a la transformación tanto organizacional como personal, es necesario que esta construcción se realice desde la diversidad y la pluralidad. En el capítulo siguiente entablaré conversaciones con un equipo de líderes de los círculos dos y tres para recoger diferentes

perspectivas de una misma situación y juntos pensar en alternativas desde lo laboral para gestionar los procesos personales en función de la vida como primera instancia, sin dejar de lado el objetivo de materializar el propósito organizacional.



Capítulo 3

Diálogos

¿Dónde están los límites?

Diálogos y emergencias con las líderes
de emprendimiento en Comfama.

Capítulo 3 -

¿Dónde están los límites?

Diálogos y emergencias con las líderes de Emprendimiento en Comfama

Desde que comencé con el trabajo de grado sabía que quería hacer algo que me permitiera transitar en la integración de dos de los mundos en los que por dos años me he movido constantemente, el laboral y el académico, en una cierta búsqueda de respuestas y espejos a través de los libros y las personas. Sin pensarlo terminé realizando un proceso que no sólo me ha permitido integrar estos dos, sino que me está ayudando a construir una perspectiva en la que antes que integrar, puedo trabajar por la armonización y el balance entre los diferentes sistemas a los que pertenezco, el personal, el familiar, el laboral y otros cercanos que varían de acuerdo con el momento de la vida. A través de este proceso he tenido la oportunidad de conocer de cerca las experiencias de otros que se abren como conocimiento, como luz y sentido ante preguntas que eran solo mías y que luego de un par de conversaciones se convirtieron en nuestras. Así que espero que la armonización y el balance no solo funcione para mí sino para muchos otros que como yo se han preguntado cosas similares en este camino, y que como lo propongo desde la pregunta que desata este proceso, al interior de la organización podamos trabajar por acciones y/o procesos que nos permitan encontrar nuevas lógicas de un liderazgo para el cuidado de la vida.

Metodología de la investigación, o ruta para la construcción del conocimiento solidario

Este capítulo contiene la ruta de exploración y acercamiento a la pregunta

¿Cómo gestionar equipos de trabajo desde la perspectiva de los sistemas de vida sostenibles, en organizaciones laborales en transformación, desde la promoción del liderazgo para el cuidado de la vida, y la comprensión de las emergencias que se generan en las personas miembros de la organización por el entrecruzamiento de los límites en los niveles personal, familiar y laboral?

La pregunta por un cómo puede indicar que al finalizar el proceso tendremos un resultado que puede acercarse a un método, sin embargo, en la exploración de la ecología de saberes descubriremos que, para esta propuesta de construcción de conocimiento solidario, más que

un método, llegaremos a la construcción de una narrativa común que exprese la pluralidad de quienes nos encontramos en el mismo escenario, pero con perspectivas diferentes y ubicaciones diferentes. La principal intención, que constituye al mismo tiempo la propuesta para construir conocimiento de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles consiste en acercarse a los otros como sujetos otros de conocimiento en el marco de la ecología de saberes, y es a partir de allí que propongo como ruta para la construcción del conocimiento la siguiente:

1. Definición de la perspectiva personal a partir de un mapeo sistémico y la presentación del escenario interrogado.
2. Reconocimiento de sujetos otros de conocimiento
3. Diseño de escenario para la conversación
4. Realización de conversaciones solidarias con los sujetos otros de conocimiento
5. Representación de narrativas individuales y comunes

Descripción detallada de la ruta para la construcción del conocimiento

1. Definición de la perspectiva personal a partir de un mapeo sistémico y la presentación del escenario interrogado.

Los sistemas y mi ubicación en ellos. Punto de referencia.

Para comenzar, debo enfatizar en que la pregunta nace de mi ubicación específica en el sistema laboral, es decir, es una pregunta que sólo tiene sentido para quienes como yo se encuentran ejerciendo roles de liderazgo en una organización en transformación, de ahí que las diferentes reflexiones y exploraciones en torno a ella sean construidas y dirigidas a líderes de equipo, y a quienes en la organización se encargan de definir la ruta de liderazgo que conocimos en el capítulo 2.

Sin embargo, es posible que la pregunta en su camino alcance un punto de trascendencia y permita reconocer que la gestión de equipos es la gestión de personas y que el fondo de la conversación estará centrado en cómo cada persona ocupa su lugar en los sistemas, de allí que pueda entonces estar dirigida a quienes además de ejercer roles de liderazgo en organizaciones que tienen un alto nivel de involucramiento en la vida personal de sus

colaboradores, como es el caso Comfama, quieran explorarse e indagarse en las maneras cómo viven el entrecruzamiento de los límites en los sistemas a los que pertenecen.

En mi caso particular comencé mi vida en Comfama siendo la gerente de un proyecto de emprendimiento creativo y cultural con un equipo de 7 personas a cargo, y hoy, luego de casi 2 años, soy líder del área de emprendimiento creativo y cultural con un equipo de 12 personas. Durante estos dos años y medio, no solo he visto y vivido la ruta de liderazgo propuesta por la organización, sino que he transitado mi propia ruta de experiencia y aprendizaje. He sido consciente de cómo en la organización hemos intentado transitar por diferentes vertientes del liderazgo en una búsqueda de apropiar herramientas y facilitar procesos para la gestión de equipos, pero también he sentido en mi propio cuerpo la frustración, la confusión, la pérdida de confianza, la tensión y otra cantidad de emociones como resultado de no saber cómo gestionarme y cómo gestionar al equipo del que hago parte como líder, en situaciones en las que los cambios en la organización, y ahora el cambio en las rutinas y espacios de trabajo como consecuencia del aislamiento social preventivo por COVID-19, generan lo que he llamado entrecruzamiento de los límites en los sistemas a los que pertenecemos.

Desde la perspectiva biosistémica no sólo somos y hacemos parte de sistemas, sino que somos organismos vivos que nos organizamos en sistemas igualmente vivos que incrementan su complejidad de acuerdo con la cantidad de relaciones que se dan en cada uno y que se tejen como redes. Esto significa que somos un sistema, y nuestra familia, el lugar en el que trabajamos, los círculos a los que pertenecemos también son Sistemas. A estos sistemas los llamaré Organizaciones.

Teniendo esta perspectiva sistémica como punto de partida, y para abordar la exploración alrededor de la pregunta de este trabajo de grado, identifiqué los tres sistemas u organizaciones a los que pertenezco que tienen mayor relevancia e incidencia en mi vida, estos son: el laboral (Comfama), el familiar (Conformado por mi núcleo familiar cercano) y el personal (yo misma), y realicé una representación de la relación que desde mi perspectiva se da entre ellos, ver Figura 8:

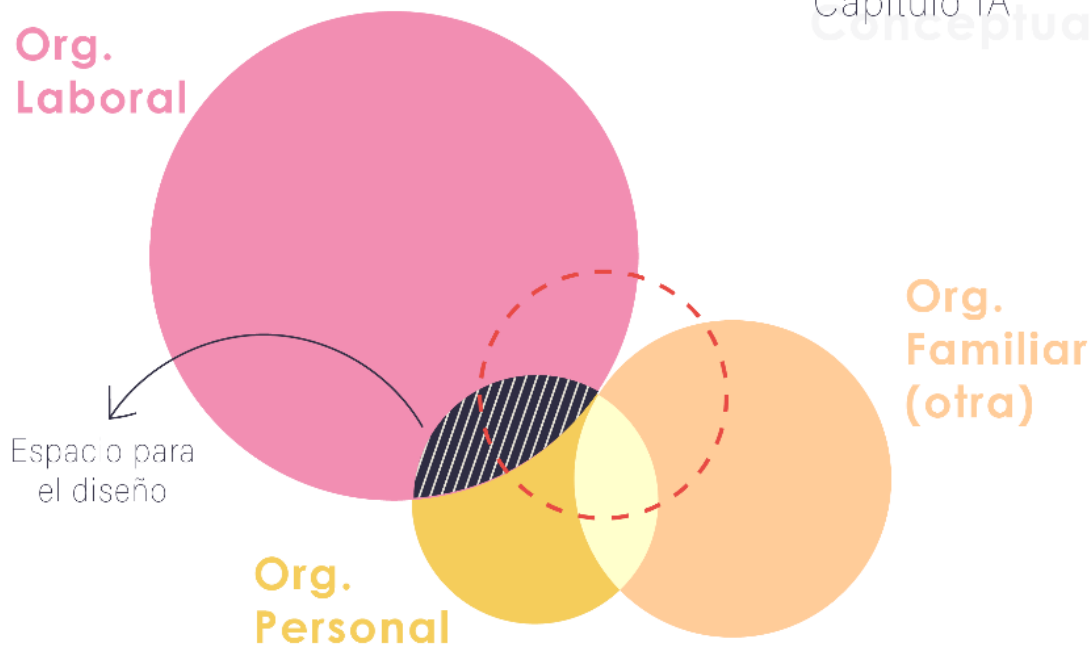


Figura 8. Representación de interacción entre organizaciones y espacio para el diseño.

Fuente: Elaboración propia 2019.

El tamaño otorgado a cada sistema está relacionado con el protagonismo que cada uno tiene en mi cotidianidad, la cantidad de personas que participan en él y su complejidad entendida como la cantidad de relaciones que se llevan a cabo de manera simultánea. En la imagen vemos cómo la organización laboral es el sistema de mayor dimensión, el familiar se encuentra en segundo lugar y el personal es el de menor tamaño, esto representa la principal emoción que me ha acompañado durante este tiempo y es la de reducción de los espacios personales como consecuencia de mi participación constante en los otros dos sistemas.

Las intersecciones entre los sistemas constituyen los espacios de cuestionamiento, los momentos o situaciones en los que la naturaleza de los sistemas aparentemente independientes se entrecruza y genera superposiciones de creencias, de hábitos, de rutinas, de personas y de espacios. Es en las intersecciones donde se dan las emergencias sobre las cuales quiero conversar con los demás líderes que harán parte de este proceso, haciendo un énfasis especial en la intersección de los tres sistemas graficados, es decir, el lugar en el que se encuentran lo personal, lo familiar y lo laboral, es allí donde considero se hace

imprescindible acudir al liderazgo para el cuidado de la vida para intentar dar respuesta a ese Cómo que se presenta en la pregunta del trabajo.

2. Reconocimiento de sujetos otros de conocimiento

Las personas con quienes quiero conversar. La muestra.

Para este ejercicio decidí trabajar con algunos líderes del equipo de Empleo y Emprendimiento, equipo que hace parte del negocio de personas y familias. (Para ubicar al equipo de Empleo y Emprendimiento, también llamado Trabajo con Propósito, en la estructura organizacional ver la Figura 2, página 42.)

El equipo de empleo y emprendimiento en Comfama se compone de dos grandes células de trabajo, la célula de empleo y la de emprendimiento, cada una de ellas con unas actividades específicas, pero en el fondo con el mismo objetivo: facilitar oportunidades para el empleo y la formalización de las personas en función de su consolidación como clase media. En el caso de empleo podría definir su objetivo principal como: conectar a personas y empresas a través de oportunidades de empleo y autoempleo, y acompañarlas a ambas en el camino del descubrimiento de su propósito a través del trabajo. En el caso de emprendimiento: acompañar y fortalecer a personas y empresas en el camino de la creación de nuevos negocios o en el crecimiento de los negocios existentes con el fin de consolidar nuevas empresas para la región y nuevas oportunidades de empleo. De un tiempo para acá, aproximadamente 5 meses, este equipo recibe el nombre de Trabajo con Propósito, y esto significa que más allá de las formas, todo lo que hacemos está enfocado en habilitar oportunidades para que las personas encuentren su propósito de vida y para que se conecten con empresas u oportunidades para la generación de ingresos que estén alineadas con él. El equipo de Trabajo con Propósito está convencido de que una persona o una empresa que alinea su quehacer (trabajo) con su propósito, no sólo vibra en mayor sintonía, sino que a la vez cuenta con posibilidades de ser más productiva y estar más conectada con el mundo.

De acuerdo con esta estructura, ver Figura 9, y con relación a los círculos concéntricos que presento en el capítulo 2, este equipo está distribuido así:

1 persona en círculo 1 / 5 personas en círculo 2 / 8 personas en círculo 3 / +90 personas en círculo 4

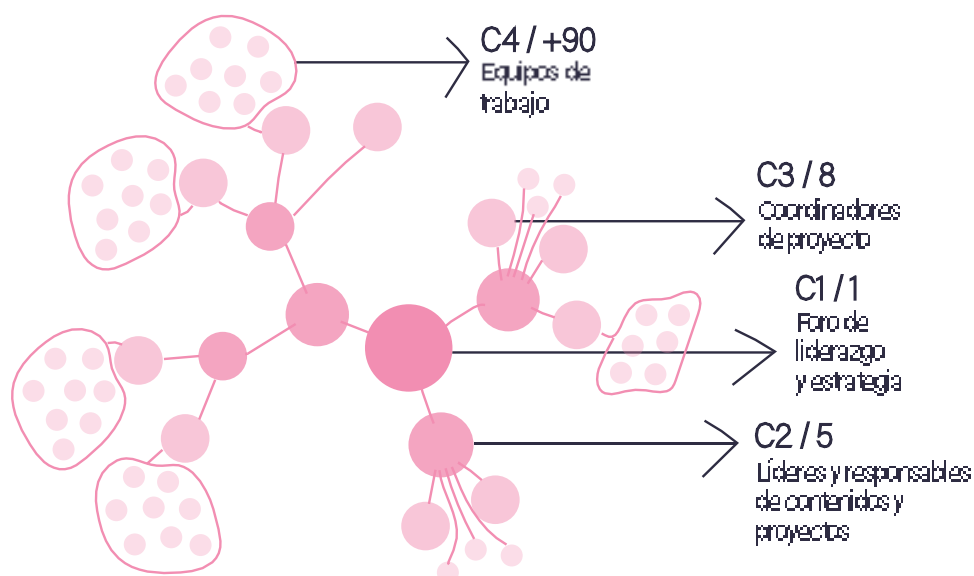


Figura 9. Representación del equipo de Trabajo con Propósito y su participación en los círculos concéntricos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las personas con quienes he decidido conversar para indagar sobre sus sentires y emociones ante las interacciones que se dan en sus sistemas fueron elegidas aleatoriamente de los círculos 1, 2 y 3, que son los círculos que corresponden a roles de liderazgo, que tienen personas a cargo y que participan al igual que yo, de la ruta de liderazgo propuesta por la organización.

Los sujetos otros de conocimiento, son aquellas personas a través de quienes tendré la posibilidad de ampliar mi perspectiva sobre la pregunta, constituyen la posibilidad de conocer el mundo desde otros lugares y asegurar que cualquier propuesta que nazca de este trabajo esté enriquecida con diferentes puntos de vista.

A continuación, describo, de manera muy breve, las personas con quienes decidí conversar para construir una visión plural sobre las emergencias en el entrecruzamiento de los límites de los diferentes sistemas en los que participamos en el día a día. Por el momento he preferido no usar los nombres de las personas porque abordaremos temas muy personales y de posición

ante la estrategia organizacional. Las presentaciones de cada uno se estructuran en los siguientes aspectos, ver Figura 10:

Edad, personas a cargo, lugar de origen, personas con quien vive, hijos, mascota, lugar donde vive su familia más cercana, tiempo en la organización. Palabra con la que se define a sí mismo.

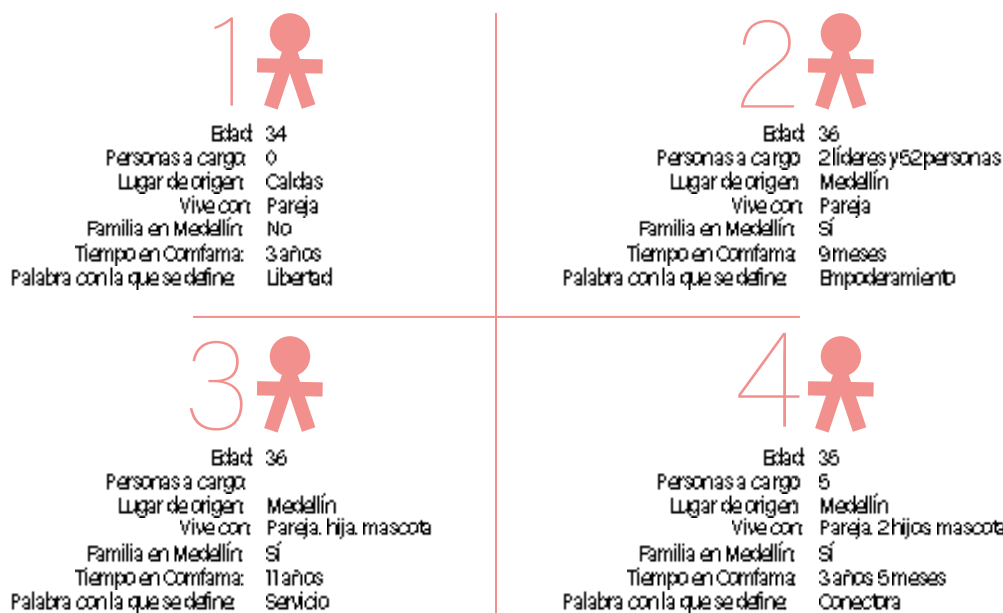


Figura 10. Características de los sujetos otros de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Antes de continuar con la descripción del diseño de los espacios de conversación quiero presentar el marco de aproximación a la construcción de conocimiento que propone la maestría, se trata de una propuesta para abordar el proceso de investigación desde la Investigación Acción Transdisciplinar que incluye diferentes conceptos provenientes de las epistemologías del sur, y que nos invita a construir una nueva perspectiva ante el conocimiento. Para esto, decidí entrevistar a Alejandro Martínez, docente de la Universidad Externado, creador y director de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenible, para que fuera él mismo quien nos contara su perspectiva. El siguiente texto corresponde a una transcripción literal de la entrevista realizada con algunos ajustes de edición.

Entrevista realizada a Alejandro Martínez, director de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de vida Sostenibles el 05 de agosto de 2020.

Entrevistaron Ana Isabel Maya y Jenny Rocío Calderón, estudiantes de la maestría.

Una aproximación a la Ecología de saberes

Estuvimos en conversación con Alejandro Martínez, director de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles, para construir con él una narrativa sobre cuál es la propuesta que la maestría tiene ante el ejercicio de investigación, el cual prefiere llamar de construcción de conocimiento, o de construcción de solidaridades humanas. Consideramos que en esta manera de asumir la relación con el conocimiento radica uno de los elementos diferenciadores de la maestría, al proponer nuevas formas de aproximación y reconocimiento de los saberes, nuevas formas de relacionamiento con nosotros mismos y con los otros, y como lo dice Alejandro nuevos performances en la vida. Otro de los elementos diferenciadores fue abordado en el primer capítulo de este trabajo y consiste en la conexión que se realiza de manera permanente entre lo humano y lo natural, a través de los principios del pensamiento sistémico.

Esta propuesta de aproximación y reconocimiento de los saberes se encuentra profundamente inspirada en la obra de Boaventura de Sousa Santos, porque parte del reconocimiento de la existencia de lo que Boaventura llama una *monocultura del saber y del rigor* (De Sousa Santos, 2010) que se basa en la idea de que el único conocimiento válido es el conocimiento científico, e invita a una *Ecología de Saberes* que propone que no hay ignorancia ni saber en general o en abstracto. Toda ignorancia es ignorante de un cierto saber y todo saber es la superación de una ignorancia particular, en un diálogo de saberes y conocimientos, incluidos los científicos. (Ayestarán, 2011)

Humildad, reconocimiento, inspiración y validación son algunas de las actitudes que deben incorporarse al momento de construir conocimiento con otros.

Con Alejandro haremos un recorrido por cinco acciones fundamentales, que él llama puntos, para que pueda hacerse realidad esta construcción de solidaridades humanas, conversaremos sobre el lugar del investigador como sujeto otro de conocimiento, validado por sí mismo y por el otro, y plantearemos una alternativa a la construcción de métodos como el fin último

de la investigación que consiste en realizar propuestas actitudinales y acciones para su práctica y aprendizaje. Este documento hace parte de la propuesta de aproximación, si quiere llamarse metodológica, al ejercicio de construir una propuesta para el liderazgo para el cuidado de la vida en Comfama partiendo de la conversación como herramienta y aportando a la construcción de posibilidades. Decidimos Jenny y yo, unirnos en la elaboración de este capítulo para aportar en el registro y consolidación de las propuestas de la maestría.

I. Reconocer la existencia de un epistemicidio

El reconocimiento de los sujetos otros de conocimiento, tiene que ver con esa intuición fundamental que hace Boaventura de Sousa Santos cuando nos dice que hay un **epistemicidio** cabalgando y con esto se refiere a la forma como el sistema hegemónico termina por validar, legalizar a institucionalizar unas formas de conocimiento y unos sujetos de conocimiento negándonos otros.

Dice Boaventura que hay dos formas de combatir eso, la primera consiste en construir una **sociología de las ausencias** que se trata precisamente de ponernos nosotros a investigar, no solo lo que está ausente sino cómo esos sujetos y esas formas de conocimiento fueron contruidos en ausencia, es decir cómo se produce la ausencia de esos sujetos de conocimiento. Y la segunda, es cómo entramos en emergencia; es decir, también tenemos una mirada hacia aquellos sujetos que están en emergencia, que entran en contraposición y que no son reconocidos, que son producidos actualmente como una ausencia de conocimiento.

Esas son las dos posturas, los puntos de partida que nos permiten entender entonces, que en una perspectiva de **ecología de los saberes**, de ecología de los conocimientos, el primer punto de partida es reconocer que tenemos una forma de producción del conocimiento única, hegemónica, amarrada a ciertas maneras de hacerlo en occidente, pero que esa forma de producción coloca en ausencia, en invisibilidad, en inexistencia a otros sujetos de conocimiento.

En perspectiva colonial, fundamentalmente el colonizado es un sujeto negado, es colocado en invisibilidad como sujeto de conocimiento, entonces el colonizado es exótico si es oriental, el colonizado es inhumano si es africano y el colonizado si es americano es peligroso raro, pero nunca llegará a ser un sujeto otro de conocimiento, incluso el reconocimiento de la

medicina Inca en el Virreinato pasó siempre por un lavado de cara de esa medicina que los sorprende que les permite entender que están súper atrasados, pero no reconoce que es una medicina propia y que es una forma de conocimiento.

El encuentro del colonizador con los sujetos de conocimiento casi siempre tiene que ver con quemar, y existen símbolos como la destrucción de las bibliotecas de Tenochtitlán, o como la destrucción del conocimiento cuando éste era escrito de las formas del conocimiento, entonces esa producción de la ausencia de esos sujetos otros nos sugiere dos cosas, que unos sujetos hemos sido producidos como inexistentes, como una ausencia en el mundo del conocimiento y, que lo que está emergiendo hoy, también emerge de esa manera invisibilizada e inexistente para el pensamiento hegemónico y la forma hegemónica legal y legalizada de producir ciencia o conocimiento.

II. Interrogar la noción de conocimiento

El segundo punto de partida es preguntarnos e interrogar la noción que tenemos sobre conocimiento, eso es quizá lo que tiene más fuerza en una perspectiva epistémica de ruptura no convencional, que se pregunta por las formas de producción del conocimiento, pero también éste sentido se va a la pregunta sobre la noción fundamental de lo que es conocimiento, ¿qué es conocimiento?

Si entendemos conocimiento como erudición, el tótem del conocimiento, esa perspectiva paradigmática es el libro y el erudito es alguien que tiene libros en su casa y que los tiene en su cabeza y los puede repetir. Para esta comprensión el conocimiento es la capacidad colocar en letras y colocar en marcos lo que se sabe.

Existe otra paradigmática en la que el conocimiento es dato. Y ¿por qué dato?, porque es un algo que se puede presentar al mercado y que tiene formato para el mercado. El conocimiento no es solo una reflexión de la realidad o de los objetos del conocimiento, sino que es un dato que se puede ofrecer y que se valida a través de las formas de producción y circulación del conocimiento. Para este paradigma el conocimiento debe circular, y para que sea circulable y tenga valor mercantil debe certificarse; entonces el conocimiento es tal, en tanto es universitario y las universidades nos convertimos y damos el paso de casas de estudio que producimos erudición que tenemos ese culto por la erudición, a misceláneas de oferta de datos que después se van a expresar y se van a realizar en un mercado que está ávido de

ellos. Para esta segunda forma de conocimiento, la del conocimiento como dato, el objetivo de la investigación, el objetivo de los actos cognitivos es producir un dato, y ese dato tiene sentido en la medida que se pueda poner en el mercado y que se pueda poner al servicio de la industria que puede pagarlo, financiarlo para que se produzca o que va a realizarlo.

El conocimiento es solidaridad

Ante ese punto hay algo que viene pensando también Boaventura, pero que me inspira a mi profundamente y es, si cuestionamos no solo las formas del conocimiento sino que cuestionamos el contenido fundamental y la definición de lo que es conocer, podemos oponer a esta visión del conocimiento como mercancía y a esa definición de conocimiento como libro, otra definición, una definición de punto de partida para provocar la disrupción o para provocar por lo menos un pensamiento distinto y tiene que ver con decir que el conocimiento es Solidaridad y entonces tenemos una nueva tabla para medir y para decir qué es conocimiento, y ahí me sumo a todas estas perspectivas de humanización que están previendo que puede haber una potshumanidad y que en este momento lo fundamental es afirmarnos como seres humanos, y uno se pregunta cuál es el contenido de lo humano y entonces nos respondemos que el contenido de lo humano pasa por la solidaridad, por la sólida unidad de la especie y que el conocimiento es la solidaridad, es decir, que el conocimiento es aquello que provoca solidaridades entre humanos. Y por supuesto van a decir que muchas cosas no son conocimiento y ahí es donde jugamos con que la perspectiva nos permite ubicarnos en cuál forma de conocimiento estamos trabajando, en la de la erudición, en la del dato mercancía o en la de la solidaridad.

III. Reconocer que existen lugares de conocimiento

Reconocemos que estamos inmersos en una dinámica mercantil veloz, y reconocerlo no significa pelearnos sino saber dónde estamos parados y dónde nos estamos moviendo, lo que significa es que yo puedo reconocer la noción de conocimiento que tiene el otro cuando el otro me pide un dato pero un dato útil mercantil y yo entiendo de dónde viene su noción, y no quiere decir que me deje atrapar en esa noción sino entender que hay otra noción y como hay otra noción de conocimiento hay otras formas de conocimiento y hay otros lugares de conocimiento.

Ese sería el tercer pilar, reconocer que no solo existen definiciones de conocimiento, nociones de conocimiento, formas de conocimiento, sino sobre todo que existen lugares de conocimiento. Eso parte de entender la existencia nuestra no solo como una estructura o incluso como una complejidad, sino básicamente como un performance, como un montaje, como un lugar. Esa lugarización de la vida que han trabajado Augé y otros autores, a mí me da a entender que nosotros lo que tenemos es una esfera donde tenemos lugares que nos permiten a nosotros ubicaciones geográficas, ubicaciones espirituales, ubicaciones de clase, de sector social, ubicaciones físicas, y a partir de esas ubicaciones nuestra perspectiva del mundo es diferente a las otras.

Esto es importante porque entonces no solo se niegan formas de conocimiento cuando hablamos del epistemicidio, no solo se niegan concepciones del conocimiento, sino que se niegan, se invisibilizan y se dejan de producir históricamente lugares de producción del conocimiento, porque se puede entender que el conocimiento es también un lugar, un desde dónde, un en qué contexto. Diría Michel Foucault una plataforma de emergencia donde se produce el conocimiento, porque el conocimiento como objeto social tiene unas condiciones, unos escenarios y de ahí reconocemos que no solo hay nociones, no solo hay concepciones, no solo hay formas, sino también hay sujetos, porque son los sujetos los que están ubicados en diferentes lugares de construcción de lo social y de construcción de lo *ecosocial*. Cuando digo *lo ecosocial* es la confluencia entre la geografía del planeta, la geografía política, la económica y la social que hace que nosotros no solo estemos aquí, sino que estemos lugarizados, es decir, que ocupemos un lugar y que ese lugar sea relacional.

Lo relacional consiste en que ese lugar no lo tengo por la voluntad, sino que lo obtengo y lo desarrollo por las dinámicas, contextos, estructuras, formas, movimientos, dimensiones y multidimensiones que ocurren en la construcción de lo *ecosocial*. Eso significa que ocupo un lugar y desde él construyo una lectura del mundo, y aquí viene la sugerencia y es que hay que reconocer que esos lugares del mundo son lugares de producción de conocimiento válidos, que no se tienen por qué negar.

Solo se construye conocimiento desde tres lugares en el mundo, en primer lugar, un lugar físico, en segundo lugar, desde lugares simbólicos como las universidades o los centros de investigación, y un tercer lugar como sujetos sociales. Sin embargo hoy todavía los pobres

no son lugares de conocimiento y las mujeres hasta ahora empiezan a convertirse en lugares de construcción de conocimiento.

Yendo a una perspectiva más profunda de este sentido, de lo que llamo lo situacional en el conocimiento, puedo reconocer que las personas estamos situadas en un momento, algo que no es permanente, entonces lo situacional, la ubicación, la lugarización de la vida también es situacional. En algún momento ponía un ejemplo de lo que significa parir un hijo y cómo la persona que está pariendo tiene una perspectiva del conocer muy diferente de la de quién está ayudando a parir, en esta situación y en nuestro paradigma de conocimiento, el conocimiento válido es solo el del que hace la paricultura o del médico y no se considera la construcción del objeto que significa parir por esa persona que está en la camilla.

IV. Reconocer que los sujetos otros de conocimiento son una forma de ubicación

De ahí vamos a que tenemos que reconocer unos sujetos otros del conocimiento, los negados por las formas y por las nociones hegemónicas del conocimiento y los negados por las ubicaciones y los sitios donde se produce el conocimiento o donde se reconoce que hay producción del mismo. Con esto el mundo se nos abre a una multiplicidad de actores posibles, donde si partimos del reconocimiento que lo que da conocimiento no es la sapiencia, no es la capacidad de producir mercancía objeto de conocimiento y de mercantilización, sino que lo que da conocimiento es el punto de mirada que tiene el sujeto desde el lugar que ocupa en la interacción y en la vida social, podemos encontrar que tenemos mucho.

Preguntémonos qué tiene que decir sobre el dolor el que lo sufre, qué tiene que decir sobre la alegría el que ríe, porque en ese sentido no estamos hablando de ejercicios complicados de producción del conocimiento sino de cómo leen y construyen un mundo o imaginarios del mundo desde un lugar específico de conocimiento.

En esto consiste el cuarto punto, en reconocer que el sujeto otro del conocimiento es también una ubicación en el mundo y que si se niegan esas ubicaciones pues se niegan los sujetos. Son personas que están ubicadas y que desde allí construyen lo que llamamos ***conocimiento situado***. Reconocer que el conocimiento es situado de alguna manera nos humilda, porque nuestro lugar de conocimiento nos permite una interpretación del mundo y al otro le permite otra interpretación del mundo. Entonces el problema es que la perspectiva colonial, la perspectiva mercantil hace una estratificación de las formas de conocimiento y le da valor

económico solo a algunas. De ahí surge que si nosotros reconocemos a los sujetos otros de conocimiento como lugares de conocimiento como formas diferentes de concepción de lo que es conocer y como nociones diferentes de conocimiento entonces podemos reconocer que nosotros somos un sujeto otro de conocimiento y nos tenemos que hacer la pregunta ¿Cómo nos relacionamos con los sujetos otros de conocimiento?

Frente a ese relacionamiento con los sujetos otros de conocimiento Boaventura, Dussel y otros pensadores decoloniales han planteado algo que Boaventura llama la traducción diatópica, esa cosa maravillosa, difícil de entender, que consiste en algo así como decían las abuelitas que hay que ponerse en los zapatos del otro. Diatópico y tópico vienen de *topos*, de la tierra, significa ponernos en la tierra en el lugar del otro y ese es un primer momento para empezar a acceder al conocimiento del otro. Si yo no me coloco en una perspectiva de traducción, es decir, de saber que no le entiendo, cuando yo mido 2 metros y usted mide 1.20 metros reconozco que no estamos en igualdad, usted conoce el mundo de una manera y yo lo conozco de otra, igual cuando usted mide 90 centímetros y está sujeto a la tutoría de sus padres, es diferente y comprende y construye y conoce el mundo de manera diferente a como lo construyo yo a estas edades y con las libertades que me da la adultez y cierta comodidad económica.

Aparece la necesidad de hacer topológico esto, y cuando digo topológico es en el sentido de que me coloco en el lugar, voy allá y me pongo y ese es un ejercicio difícil en la traducción, porque la traducción no consiste en la mera trasposición lingüística, sino que la traducción consiste en ocupar el lugar del otro. Uno puede preguntarle a Boaventura, ¿esa ocupación del lugar del otro es posible?, y la respuesta será: hay que desarrollar los mecanismos, y ahí todos tenemos tareas. Para desarrollar mecanismos posibles y para entender el lugar del otro debemos colocarnos por lo menos de manera simbólica, de manera política, de manera espiritual, por lo menos de manera subjetiva del lado del otro. Ahí la cosa se enreda un poco, no basta con reconocer que el otro es un sapiente, un sapiente otro, un lugar otro de conocimiento, es necesario ubicarse en su lugar. Recuerdo muy bien que alguien puso como su sabedor otro a una persona que le cocinaba en la cocina, le hacía sus alimentos en la cocina, pero tal vez uno no se coloca en el lugar del que cocina tradicionalmente cuando uno no

cocina, y es solamente desde la experiencia del cocinar para otros que puede uno entender un poco esa perspectiva del mundo.

Igual ocurre con el que está siendo desplazado, es muy difícil para nosotros entender el desarraigo del desplazado, porque hacemos un ejercicio intelectual pero no logramos topográficamente colocarnos en su lugar y desde lo que él conoce. Primero, por el lugar que ocupa, es decir, por el lugar de ser desplazado, y luego porque nosotros lo que hacemos es convertirlo en un objeto de estudio, en una fuente de datos y no lo reconocemos como un sujeto que está produciendo conocimiento en el sentido que es capaz de interpretar el mundo, su mundo, el qué él está viviendo. La perspectiva del conocimiento situado, implica reconocer el lugar desde el que se produce el conocimiento.

V. Reconocer al otro como legítimo otro

De esa manera los sujetos de conocimiento son múltiples y dinámicos. Múltiples, porque encontramos muchos, casi que todo ser humano que reconocemos en una ubicación se convierte en un sujeto otro de conocimiento. El quinto punto fundamental para una ecología de saberes, el reconocimiento del otro, un ejercicio propio de quien se considera investigador, conversador solidario o constructor de conocimiento, de reconocer al otro como un sujeto otro de conocimiento, como un distinto y se pregunta a sí mismo cómo puede establecer relaciones con él. En este punto lo primero es enaltecerlo, asunto fácil cuando se tiene al frente un maestro, pero difícil cuando se tiene al frente un torpe, una persona con limitaciones cognitivas, una persona con ideas diferentes, y reconocer que ahí hay un lugar otro de conocimiento principalmente porque es una persona humana, y en su plena dignidad nosotros nos disponemos a escuchar su versión del mundo, la manera como lo construye.

Lo que permite que el otro emerja como sujeto otro de conocimiento no es toda esta carreta, es un conjunto actitudinal. Para esto funciona ir a Maturana y a su definición de amor, y nos vamos convirtiendo en personas amorosas porque reconocemos a los otros como legítimos otros en sus condiciones de existencia, es decir que reconocemos la igualdad y la legitimidad del otro porque es una criatura humana y porque compartimos las condiciones de existencia. Para llegar a este reconocimiento del otro necesito desarrollar un mundo valórico, un mundo conceptual, uno relacional, uno lingüístico y uno performático. Con esto me refiero a que tengo que saberme instalar en la vida en el escenario del otro para convertirlo en productor

de conocimiento. No necesito sólo lo conceptual, necesito aprender formas de ser persona, formas de relacionarme con el otro, las nociones conceptuales no bastan para que el otro emerja, son necesarios, sobre todo, ejercicios actitudinales que pasan por el reconocimiento profundo del otro como una persona humana legítima totalmente en sus condiciones porque es humana, y pasan también porque yo reconozco que necesito unas actitudes nuevas. En el caso de la investigación necesito superar primero la actitud de pensar que el producto del conocimiento será un texto y que será reconocido por su producción, segundo la perspectiva extractiva del conocimiento en la que veo en el otro un sujeto que porta conocimiento que yo puedo extraer con el instrumento adecuado. Recordemos la figura del investigador con una jeringa que va a sacarle al otro conocimiento y se lo lleva, lo puede procesar y luego lo inyecta o lo vacía y lo convierte en un producto que puede vender. Y la tercera consiste en ser un investigador que reconoce que el conocimiento es solidaridades humanas y que se dispone a la construcción de estas en formas relacionales humanas en escenarios.

Para entender lo performático podemos pensar nuevamente en las conversaciones solidarias, o en los diálogos generativos y en lo que ocurre cuando pongo un asiento frente al otro, y cuando lo pongo al lado, es el performance de la conversación lo que es diferente, no lo pongo al frente de un escritorio, ni lo acuesto en un diván. ¿Qué montaje, qué escenario construimos para lograr esa conversación, esa traducción y ese reconocimiento del otro como un sujeto otro de conocimiento?

Desde la perspectiva de la investigación es claro que no vamos a hacerlo todo en ella, en ese punto las nociones conceptuales son importantes, pero vienen también las nociones relacionales: ¿qué relaciones construimos y cómo construimos nuevas relaciones con estas personas?, y luego, ¿qué mundo armamos?, ¿los llevamos a la universidad, nos sentamos en la casa con ellos, nos sentamos en su oficina? ¿Dónde vamos a construir un escenario propicio para la conversación? Una conversación donde el objetivo fundamental sea construir solidaridades humanas, con el gerente de la empresa, con la muchacha que sirve, con el expresidiario. Construir solidaridades humanas pensando que podemos en cada conversación rehacer las narrativas que tenemos sobre lo humano, para reír armando narrativas no solamente limitados a la competencia sino cohabitando este planeta como una especie gregaria, una especie colectiva, fundamentalmente como una especie solidaria.

La ecología de saberes consiste entonces en cómo logramos nosotros desarrollar una actitud de reconocimiento al otro que no es fácil, porque estamos acostumbrados a la soberbia del conocimiento y el conocedor, y en cómo logramos pararnos, educarnos, hacernos, y reconocernos en las formas que tenemos en la relación con el otro, que van desde preguntarnos por si llevo aretes o no, voy con grabadora o no, recibo pan, recibo comida o no. Cuando esto ocurre, comienzan a aparecer los sujetos otros en esa apertura de mi mirada sobre los producidos en ausencia, los periféricos, los pobres, los sufrientes, los que se salen de las estéticas y las concepciones éticas de este tipo de sociedades de consumo y de aceleración del consumo. Allí yo me tengo que preguntar qué hago, cómo hago.

Pedagogía de la ternura

Alejandro Cussianovich habla de la pedagogía de la ternura, que no es una pedagogía de la afectividad en el sentido plano, sino que es una pedagogía del aprendizaje de la condición humana en el sentido del que habla Morin que necesitamos aprendizaje de la condición humana. Adicionalmente, como lo hablan Varela y Maturana, necesitamos también un aprendizaje de la condición y de la amorosidad humana que al final nos permita construir cómo nos relacionamos con los otros para provocar el reconocimiento, la traducción, y permitirles que existan a través de una organización de la vida. A esta organización de la vida es a lo que llamamos un performance, unas estéticas de la vida y de relación que nos permiten que el otro emerja como un sujeto otro de conocimiento, y que en ese emerger, me reconozca a mí también como un sujeto otro de conocimiento y podamos tener una conversación entre iguales que se preguntan, que demandan conocimiento y que demandan comprensión del momento para actuarlo en el sentido de construir las solidaridades humanas.

Pedagogía de las posibilidades

La pedagogía de las posibilidades es entendernos en la sugerencia de Hugo Zemelman, en la cual para los subordinados, los periféricos, los que no están en el centro de producción de poder, en el centro de producción del conocimiento, o en el centro de producción de cultura, es importante que las acciones nuestras se enmarquen en el mundo de la posibilidad. Zemelman dice “para los subordinados, los que están sometidos, lo político se traduce en posibilidad”, esto quiere decir que no podemos seguir vendiendo quimeras, ideologías, casi que nuestros sueños. Imagínense traernos a nosotros los latinoamericanos nociones como las

de la utopía, para decir que no necesitamos utopías sino la apertura de campos de posibilidad para la actuación de lo social, porque urge a los subordinados no solo utopía, no solo sueños, no solo ideas sino posibilidades reales de transformación. Ahí está el campo para preguntarnos hasta dónde es posible y actuar lo posible, ¿reconocemos al sujeto otro? ¿Nos reconocemos a nosotros en una necesidad de transformación para poder entrar en esa emergencia de sujeto otro de conocimiento que nos permite verlo y luego construir relaciones con él?

Reconocemos en este momento que nos tenemos que jugar por lo posible, actuar lo posible para evitar seguir en la propuesta y el decir cosas, porque a veces también nos sentimos abrumados por tanta necesidad, por tanta complejidad; y en la recuperación de nuestra valía humana, nuestra valía política pasa por el hacernos la pregunta de qué es lo posible hoy en este contexto. Y pensar que los sujetos se juegan en el reconocimiento y en la ampliación de la posibilidad, no solo desde pensar qué puedo hacer hoy, sino desde pensar que eso que hago hoy mañana puede ser más posible o menos posible. Nuestra actuación como investigadores, como pensadores, como constructores de solidaridades humanas pasa por reconocer esa necesidad constante de búsquedas de posibilidad, es decir de campos de actuación de lo humano. Esto es muy importante, porque entonces el sujeto aparece no solo como una fuente de conocimiento sino como una posibilidad de renovación y construcción de lo humano en ese campo de las posibilidades.

Hablo de Pedagogías de la posibilidad, reconociéndome en Cussianovich cuando dice que vivimos en pedagogías, porque no somos sapientes, sino aprendices. Todos nosotros estamos en el camino del aprendizaje de la condición humana y eso es un desafío para todos. Necesitamos aprender la posibilidad, la pedagogía de la ternura, la traducción diatópica, el reconocimiento del otro, y cuando digo aprenderlo es algo que es permanente y no algo que se va a conquistar. En ese sentido no es una conquista, no es algo que agarro y me convierto en el sabio de la traducción diatópica, o de la perspectiva de la posibilidad, sino que debo reconocer que debo volver a eso todos los días como una constante, que estoy en un camino que no tiene límite que no tiene fin, y eso me humilda muchísimo porque me pone al lado de los otros que también están buscando posibilidad y encuentro humano desde sus propias posibilidades. Depende mucho de mi ubicación en el mundo.

Sujetos otros de conocimiento y posiciones privilegiadas

¿Se desvirtúa la idea del sujeto otro de conocimiento si me aproximo y construyo conocimiento desde una posición privilegiada? Es un acto de humildad reconocerse en un lugar de conocimiento y reconocerlo como un lugar válido. Para no desvirtuar la idea de sujeto otro es importante reconocer que esa visión propia no es única y que hay otros que interpretan de otra manera.

Vamos a poner como ejemplo el caso del funcionario público o actor de la política pública, quien tiene dos mandatos: uno es garantizar derechos, y en términos de política social el otro es garantizar derechos en condiciones especiales para las personas de mayor vulnerabilidad.

El funcionario público, aunque pretenda tener muchas narraciones sobre lo que es, es fundamentalmente un servidor y eso es un lugar de conocimiento, que no siempre se reconoce por el funcionario público, son servidores, mandaderos decía Jaime Garzón. Cuando somos servidores públicos estamos llamados a servir con prioridad a los sujetos prioritarios de atención, ese es el lugar desde el que hay que hablar. Los servidores públicos no son necesariamente homogéneos, lo que los homogeniza es el mandato, la noción de funcionario público y ahí, lo que toca es atreverse a pensar ¿Cómo piensa un funcionario público, como un mandador o como un encargado? y a partir de esto comenzar a redondear la construcción del sujeto funcionario público como un lugar de conocimiento, reconociendo también que ha habido o existen herramientas que hacen que el funcionario público se sienta como empleado, que es diferente, y entonces ahí la pregunta es cuál es la diferencia entre ser empleado y ser funcionario público.

Para quienes no estamos en el servicio público, estamos en el servicio ciudadano, somos ciudadanos antes que ser directores o gerentes. Y en ese sentido si el funcionario público tiene su acción limitada por lo que mande la ley, el ciudadano la tiene limitada por todo lo que no prohíba la ley, esos son dos campos de acción y de estar en el mundo.

¿Cuándo uno está en una caja de compensación, qué tipo de sujeto se es? Una caja de compensación es un dispositivo acordado tripartitamente por el estado, los trabajadores y los empleadores para garantizar seguridad social de los trabajadores. Entonces ¿cómo me defino, como un gerente o como un servidor público? Ahí tenemos que pensar quién es el sujeto de conocimiento que conoce desde estos escenarios de conocimiento, primero quién soy yo

como sujeto de conocimiento, quienes somos nosotros. ¿Cómo conocemos los funcionarios de Comfama? ¿Cómo conocemos los funcionarios del distrito? A veces individual, pero a veces colectivo porque el lugar determina la colectividad. ¿Cómo se habla de liderazgo desde quienes están en los roles de liderazgo reconociendo que son humanos antes que líderes?

Aún en nuestro rol privilegiado somos los ausentes de un sistema que se construyó sin nosotros. Podemos reconocer las ausencias y hacerlas visibles.

La conversación solidaria

También ocurre que los lugares para la emergencia de las solidaridades humanas los tenemos limitados a veces al campo de la política, pero hoy la apertura de lo humano, de la multiplicidad de lo humano, nos va permitiendo entender que a veces podemos entrar por dimensiones, a veces entramos por lo cognitivo, a veces por lo relacional, a veces por lo afectivo. Debemos explorar nuevas formas de entrada con los sujetos otros de conocimiento. Por ejemplo, podríamos hacer una entrevista y eso es lícito para la investigación, pero también podríamos hacerlo por la conversación. Con la conversación sucede algo y es que cuando salimos de ella, no salimos impolutos de ella, salimos cambiados y la otra persona también, depende de lo que le vas a preguntar. Esto consiste en que mi narrativa, tú narrativa, pueden estar muy lindas, pero cuál es la narrativa de nosotros sobre ese fenómeno. El resultado del ejercicio solidario es una nueva narrativa sobre el fenómeno que queremos comprender o al cual nos estamos acercando, y esa nueva narrativa no es solo mía, es del otro. El sentido de la conversación solidaria es la creación de una nueva narración. El gran método es la apertura a la traducción diatópica, la apertura al reconocimiento del otro.

Me reconozco, me valido y me animo. Validar, reconocer e inspirar, a mí y al otro en la conversación.

¿El objetivo es definir metodologías?

De acuerdo con que una definición metodológica nos puede cercenar, por eso es mejor hablar de una definición actitudinal, actitud de escucha, de comprensión, de igualdad, de autorrespeto, de respeto del otro, un montón de actitudinales y libertades que se ponen en juego. No es decir que vamos a hacer un nuevo método, pero si es necesario reproducir el

performance, cambiarlo, practicarlo. Cambiarlo en términos estéticos y éticos, cuando cambio la ética organizo el mundo valórico, y cuando cambio la estética organizo las formas relacionales y las maneras de hacer.

Todo esto que es tan complejo nos debe ayudar a humildarnos, a bajar la cabeza, a reconocer que no sabemos todo, que el otro sabe también un poco, y que lo que sí producimos con el otro son nuevas narraciones, porque lo humano “es un campo comunicacional y de sentido”, y ese sentido le da capacidad de afectación del entorno y de los otros. Hay un tipo, que ahora no recuerdo su nombre, que dice que nosotros no somos dueños de los hechos sino del sentido, y al no ser dueños de los hechos sino del sentido, el sentido va a cambiar en una conversación. Y cuando tenemos un nuevo relato no le pertenece a él, ni me pertenece a mí, lo importante es que de esa conversación solidaria nace un nuevo relato.

3. Diseño de escenario para la conversación

Herramientas para la investigación. Casi que una entrevista, pero con todo el sentido solidario.

En el marco de la ecología de saberes y de la propuesta de la construcción de conocimiento como un acto de solidaridades humanas, lo que comúnmente conocemos en un proceso de investigación como entrevista, tiene algunas variaciones y se presenta como una conversación solidaria o un diálogo generativo. Consiste en un espacio donde ambas personas, o las personas, participan de la construcción de una narrativa común a partir de sus experiencias, a diferencia de una entrevista en la que el intercambio se da a partir de preguntas y respuestas, y tal vez poco se trabaje desde el compartir de las vivencias y el reconocimiento de los lugares desde los cuales se genera el conocimiento. La conversación solidaria implica el intercambio de perspectivas, la disposición de ubicarse en el lugar del otro y abrir el lugar propio al otro en una búsqueda de compartir y comprender desde dónde se observa y se vive el mundo. En una conversación solidaria pueden existir o no preguntas, se busca más bien generar escenarios, atmósferas y entablar una conversación que a manera de viaje lleve a quienes participan de ella a nuevos descubrimientos. Para ahondar sobre esta perspectiva también puede leerse sobre Diálogos generativos (Schnitman, 2002) en una versión un poco más estructurada que realiza una relación entre los diálogos apreciativos, los diálogos generativos y algunas estructuras para aproximarse a ellos.

Para mí lo más valioso de esta herramienta es la deconstrucción de la jerarquía entre el investigador y el entrevistado, la desaparición de la visión del otro y su experiencia como el objeto de conocimiento, y la posibilidad de pararse frente al otro como un legítimo otro con la disposición para aprender y conocer nuevas formas de situarse en el mundo. La conversación se plantea metafóricamente como un baile, como un instante imposible de ser capturado pero que adquiere todo su sentido en el momento en el que ocurre, y luego sobre esa experiencia se construyen las narrativas comunes, las prácticas sociales.

De esta manera mi propuesta para abordar la conversación con las personas del equipo consistió en, ver Figura 11:

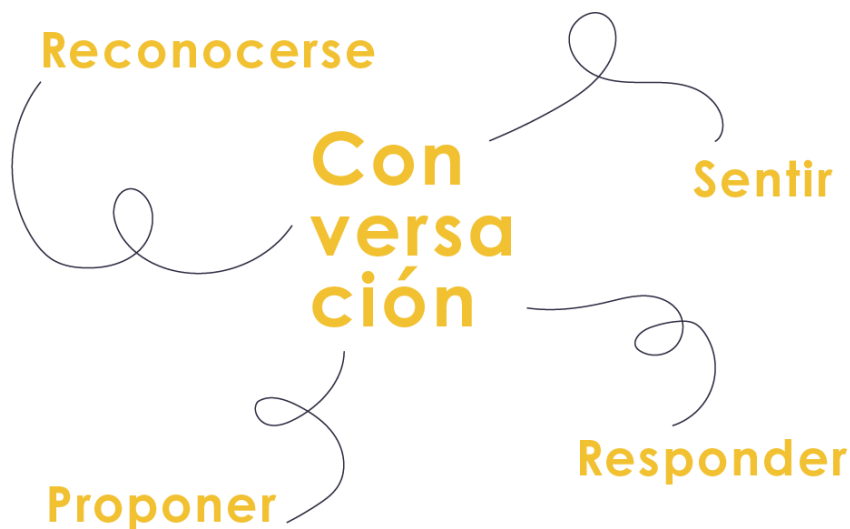


Figura 11. Ruta de conversación.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1. Realizar una presentación detallada del trabajo de grado en el foro de líderes del equipo de Empleo y Emprendimiento, presentando en ella las propuestas de la maestría, mi perspectiva para llegar a la pregunta de investigación, los principales conceptos abordados y la propuesta de trabajo que quiero desarrollar. Esto con la intención de contextualizar al equipo y poder compartir con ellos el lugar desde el cual observo y quiero construir. Adicionalmente aprovechar la oportunidad para preguntar quienes estarían dispuestos a hacer parte de las conversaciones.
2. Generar un espacio de conversación, de aproximadamente una hora, con cada persona. Como nos encontramos en temporada de aislamiento preventivo obligatorio, significó que la conversación debiera realizarse por medio de una de las plataformas disponibles para videollamada. Las llamadas fueron realizadas en el espacio definido por la persona invitada, en un horario fuera de la jornada laboral.
Como era posible que la comunicación mediada por lo tecnológico transformara un poco la posibilidad de crear un escenario acogedor para la conversación, le

pedí a cada persona que eligiera un momento del día en el que no se viera interrumpida por actividades laborales o actividades del hogar.

3. Al iniciar la conversación, además de agradecer por la disposición, comencé por establecer cuatro puntos en torno a los cuales giraría la conversación. Si bien cada uno de estos puntos tenía unas preguntas asociadas, en ningún momento realicé las preguntas de manera literal, por el contrario, todas las conversaciones fueron tomando su propio ritmo y nos permitieron a quienes participamos de ellas intercambiar emociones, experiencias y pensamientos ante el tema que estábamos tratando.

a. Reconocerse

Identificación o no con el diagrama de relacionamiento de los sistemas que construí para ejemplificar mi visión de la situación. Y ubicación en la intersección que se genera entre el sistema laboral y el familiar.

Preguntas:

¿Te sientes representado en este diagrama?

¿Qué variaciones le harías a este, o cómo sería el tuyo?

b. Sentir

Luego de asegurar que cada uno de nosotros tiene una imagen mental asociada a la manera cómo se relacionan los sistemas en los que participa, le pedí el favor a cada persona que se ubicara emocional y energéticamente en la intersección que se genera entre el sistema laboral y el familiar.

Preguntas:

¿Cómo es tu vida en este espacio específico?

¿Qué emociones experimentas cuando estos dos sistemas se entrelazan?

¿Qué sensaciones tienes?

¿Tienes algún asunto a destacar a partir de este entrecruzamiento de sistemas?

c. Responder

Continuamos cada conversación explorando los mecanismos para gestionar las emociones que se generan en las intersecciones. Esto solo aplicó para las personas que mencionaron el experimentar emociones contradictorias, o displacenteras. En caso de que no, aproveché para indagar sobre los mecanismos o acciones que las personas realizan para que esta intersección sea tranquila.

Preguntas:

¿Cómo gestionas tus emociones allí?

¿Cómo lograr integrar tu vida familiar y tu vida laboral?

¿Qué dice tu familia de esto? Y tú, ¿Cómo te sientes?

d. Proponer

Para finalizar intercambiamos un poco sobre las diferentes experiencias que hemos tenido como líderes en Comfama y pregunté directamente si consideraban que la ruta de liderazgo que la organización propone, ha entregado herramientas para gestionar las emociones y las situaciones de las que hemos hablado. En caso de que no, la invitación es a continuar la conversación, tal vez en otro momento, pensando ¿Qué actitudes deben promoverse para gestionar estas emociones? ¿De qué manera el sistema laboral puede contribuir? ¿Cuál sería el estado de armonía?

e. Cerrar

Cerré las conversaciones con un profundo agradecimiento, y con la invitación a que si en el transcurso de los días identificaba otros elementos que pudieran aportar a la construcción, me lo hicieran saber. (No recibí ninguno)

4. Realización de conversaciones solidarias con los sujetos otros de conocimiento.

La posibilidad de mirar el mundo con otros lentes.

A continuación, comparto, con el consentimiento de cada una de las personas que aceptaron acompañarme en este proceso de conversación, algunas de las frases que surgieron durante nuestras conversaciones. Cada una está acompañada de un par de conceptos que representan las emociones o sensaciones principales destacadas en la conversación y una reinterpretación del diagrama inicial propuesto por mí como la relación entre los tres sistemas.

Considero relevante compartir las frases puesto que muestran no sólo la profundidad de cada reflexión y experiencia de vida, sino también el nivel de impacto que pueden tener los movimientos organizacionales en cada persona en relación con su momento de vida y a su construcción.

En cuanto a las variaciones en los diagramas (Ver Figura 12 a Figura 15) lo más relevante está en que ninguno de nosotros concebía los círculos de manera separada, que para todos, el espacio de diseño continúa ubicado en su mayoría en la organización laboral, y que en todos los casos hay una pregunta constante por el balance entre los tres niveles de organización.

Persona 1

Ambivalencia y ego

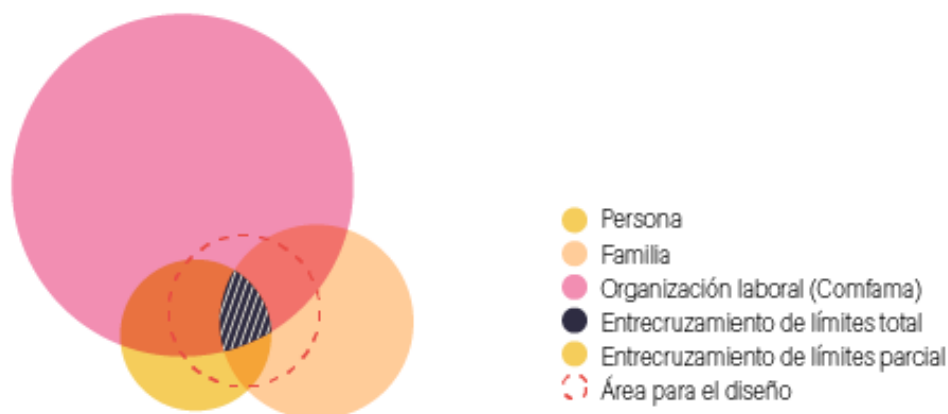


Figura 12. Diagrama persona 1.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Yo tengo que poner límites, pero todavía no sé cómo hacerlo.

- Lo laboral ocupa un 90% de lo familiar y lo personal.
- Actualmente estoy desplazando lo familiar y lo personal.
- Mi esposo dice que soy workaholic, yo lo sé.
- Siento que no tengo equilibrio. Me encantaría poder retirarme y parar a las 5 o 6 de la tarde para dedicarme a mis cosas. Mi familia me hace comentarios cada que las jornadas se extienden o trabajo los fines de semana. Siento que no estoy presente, tengo días en los que me desconcentro mucho y estoy elevada.
- Es posible que como cambié de trabajo y ahora estoy en uno donde muchas cosas no son mi experticia, estoy en fase de acoplamiento.
- Comfama es una organización muy compleja, hay que pedir muchos permisos y siento que tengo poca autonomía. Son muchos actores interviniendo y opinando.
- Al principio de mi llegada a Comfama no tuve mucho soporte y apoyo, y eso me ha exigido más
- Siento angustia y ambivalencia entre lo que soy y lo que las situaciones me llevan a ser (No me siento yo), me siento una operativa, me siento reactiva, y a mí me gusta planear.
- Tengo un cuestionamiento constante, he llegado a dudar de mí misma.
- Considero que debo trabajar en el ego, porque toda esta situación me afecta mucho en la noción que tengo de mí.
- Cuando acepté este trabajo, sabía que esto iba a pasar. Decidí entrar a Comfama porque tiene el capital de montar cosas innovadoras y solladas, no me quiero quedar acá toda la vida pero sé que Comfama me va a permitir llegar lejos, es una plataforma.

Persona 2

Autenticidad y convencimiento.

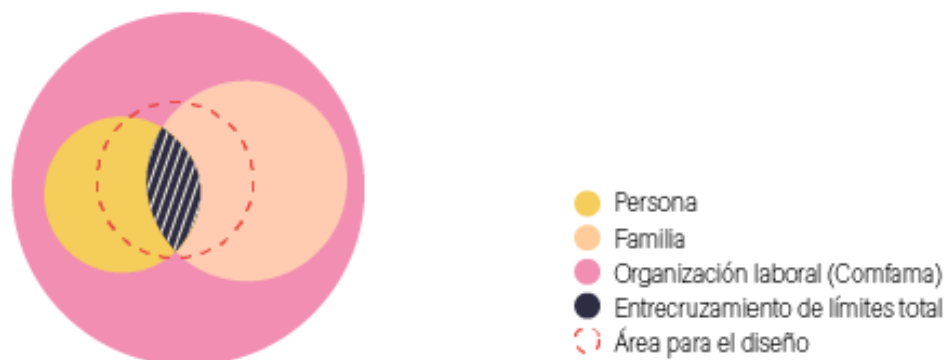


Figura 13. Diagrama persona 2.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Siento dualidad, porque podría trabajar todo el tiempo, pero sé que para mi pareja esto no es una opción.
- Amo mi trabajo porque siento que tengo influencia, me permite crecer como persona y también a mi familia, los hábitos nos han abierto nuevas perspectivas y estoy alcanzando un desarrollo económico.
- A veces siento que el tiempo no alcanza, lo laboral me toma mucho tiempo.
- Lo que hago en Comfama es mi pasión. Tengo una buena remuneración, buenos beneficios y bienestar.
- En realidad mi única inconformidad se da cuando los otros me manifiestan su inconformidad o demandan más del tiempo que les dedico. Si por mí fuera podría trabajar todo el tiempo, no siento necesidad de otras cosas.
- Mi familia me enseñó que el trabajo es sagrado, es el medio para ser, y que entre más noble sea la causa para la que trabajo, es mejor.
- Esto también nos ha permitido a mi pareja y a mí tener aprendizajes muy valiosos, porque hemos aprendido, sobretodo él, que el tiempo que tengamos debemos aprovecharlo y hacerlo muy valioso. Tiempo de calidad.
- Lo que hago constantemente es involucrar a mi familia en mi trabajo, y así puedo compartir con ellos tiempo. Aprovecho los viajes de trabajo para verlos.
- Siento que soy todo, no me siento como bolitas separadas, sino que todo está dentro de una.
- Mi estrategia es llevarlo todo al centro, y como eje está el trabajo.
- He tenido la fortuna de estar rodeado de liderazgos positivos muy marcados en la vida. Siento que gracias a eso soy una persona auténtica y convencida de mí misma.

Persona 3

Culpa y agradecimiento

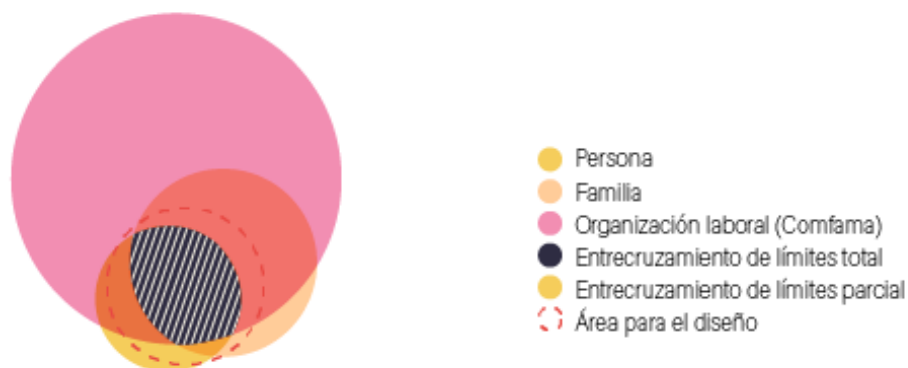


Figura 14. Diagrama persona 3.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- El círculo de la familia se une con el del trabajo, casi en su totalidad.
- Siento carga, preocupación, miedo y culpa.
- Comfama ha tenido que ver mucho con la evolución mía y la de mi familia, toda nuestra vida ha girado en torno a Comfama, yo no he trabajado en ningún lugar diferente.
- Hoy, que he crecido tanto, siento la obligación de responderle a Comfama, y no me siento mal por esta emoción, al contrario, siento que es momento de retribuir, y que mi familia debe entenderlo.
- Cuando mi familia me demanda tiempo y accedo, me siento intranquila y no me logro desconectar del todo del trabajo porque pienso que debería estar trabajando.
- Tengo un sentido de pertenencia muy alto.
- La ruta de liderazgo me ha parecido invasiva, incluso Comfama en muchas de sus propuestas. He incorporado algunos hábitos, y lentamente he ido llevando a mi familia a ellos, pero generalmente soy la rara, aunque me han servido mucho.
- Siento contradicción en los discursos organizacionales. Aunque finalmente promuevo sin juzgar.
- La exigencia en Comfama es muy alta, hay personas de muy buen nivel y muy competitivas. Yo sé que soy yo quien se pone esa exigencia.

Persona 4

Duda y selección

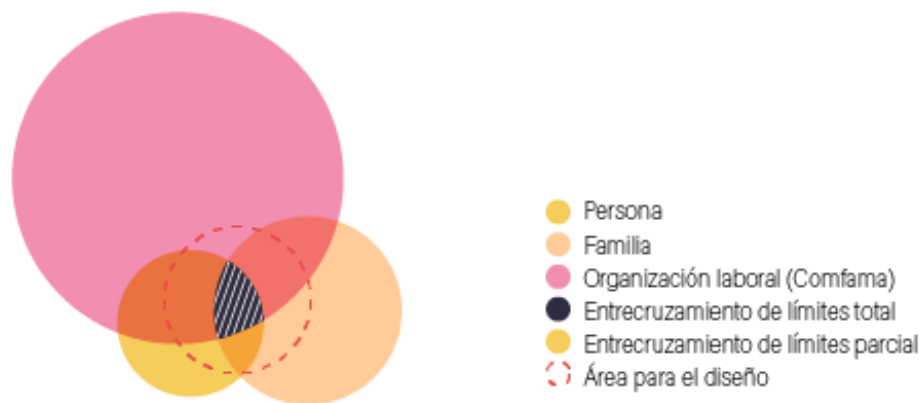


Figura 15. Diagrama persona 4.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- A veces tengo cuestionamientos por las preguntas de la organización. Pregunto mucho.

- No encuentro cómo incorporar los temas de Comfama en otros escenarios como mi familia (mamá, papá, hermanos), porque necesitarían mucho contexto, los que me rodean no tienen la misma información que yo.
- Trato de involucrar a mi esposo en todo.
- Para mí es un poco extraño esto que propone Comfama, yo vengo de la función pública, y en la función pública no existen las prácticas conscientes.
- Siento que hay una idealización del líder en Comfama. Muestran al líder como el más de todo. Es una vara muy alta y permanentemente me acompaña la sensación de tener que llenar el molde.
- A veces dudo de mí y mis capacidades.
- Sabía que al aceptar la promoción del cargo tendría que hacer sacrificios en el tiempo que dedico a mi familia y en el tiempo personal.
- Veo un ideal de líder Comfama, pero en la práctica todavía veo líderes que funcionan a la antigua. Hay una contradicción.
- Ante los hábitos me pregunto ¿Hasta dónde lo llevo?, hoy le veo beneficio a algunos, pero sé que no me obligaré a cumplirlos todos a cabalidad.
- Las herramientas de la ruta actual (módulo de liderazgo consciente) me permite conocerme a mí como persona, pero no me ayuda en la gestión del equipo.
- Siento que los líderes hemos sido experimento.
- En momentos de crisis siempre me pregunto si esto si vale la pena. Ahí trato de volver al por qué hago lo que hago. Entro en crisis cuando me siento sin norte en el trabajo, pero no por nada más.
- Trato de respetar mucho los espacios con los niños y en familia, porque si yo no lo hago, abro espacio para que mi esposo también lo haga.
- Muchas de las preguntas que Comfama hace me parecen lejanas de la materialización, yo normalmente no me hago esas preguntas tan profundas.
- El liderazgo en Comfama es etéreo.
- Para mí liderazgo es movilización hacia un objetivo a través de la inspiración, la visualización y dar claridad hacia dónde va un equipo.
- Se me da con naturalidad separar las cosas, todo el tiempo estoy haciendo filtros, así lo laboral intente montarse sobre todo.
- En lo personal y lo familiar he podido generar movimientos que conversen con lo que hoy hago en Comfama.

5. Representación de narrativas comunes

Este capítulo cierra con la integración de las conversaciones y su representación a partir de los cuatro puntos propuestos, el reconocimiento en el otro y a través del otro, el sentir personal, la respuesta que surge en cada uno ante una emoción o suceso y la propuesta para transformar y construir sobre aquello que puede mejorar.

Reconocerse

Todos coincidimos en que el sistema laboral y su círculo correspondiente es el que actualmente ocupa mayor cantidad de tiempo en la vida de cada persona, que tiene la capacidad de superponer sus temas y espacios en los otros círculos y generar situaciones diversas como consecuencia de esto; algunas positivas y placenteras asociadas al desarrollo personal y familiar, al crecimiento económico y en algunos casos al bienestar, otras menos satisfactorias asociadas a la ausencia de la persona en los entornos familiares y afecciones en la salud mental.

Sentir

El sentir ante cada una de estas situaciones es tan diverso como la cantidad de personas con quienes establezcamos conversación, cada ser humano experimenta y emociona de acuerdo con su experiencia de vida. Sin embargo, cuatro de las cinco personas, incluyéndome, experimentamos episodios de **duda, ambivalencia y desconfianza de nuestras capacidades**. Todos reconocemos en la propuesta de liderazgo de la organización que el ideal presentado es prácticamente inalcanzable y que esto nos lleva hoy a escenarios de frustración y de contradicción.

Todos, sin excepción, reconocemos la organización como una gran plataforma profesional y personal, como un lugar que trabaja por el bienestar y el cuidado, a través de la entrega de múltiples beneficios a sus colaboradores, pero también como un lugar exigente y en ocasiones contradictorio. El sentir común es de **agradecimiento**.

Ante la ruta de liderazgo todos reconocemos su valor como herramienta para el desarrollo personal, como un espacio que nos permite hacernos preguntas, y actualmente comprender nuestras maneras de reaccionar y relacionarnos. Todavía no es muy evidente su utilidad como

herramienta que enriquezca las capacidades para la gestión de equipos, ni que reconozca la importancia de gestionar las emociones y situaciones que se presentan en el entrecruzamiento de los límites mencionados. El sentir se enfoca en el **reconocimiento y la contradicción**.

En algún momento de la conversación todas las personas optamos por reconocer que quienes debemos mejorar, cambiar o actuar somos nosotros, no la organización. Casi como si tuviéramos una discapacidad para entrar en la lógica organizacional, bien sea porque el ego se hace presente o porque es necesario desarrollar nuevas habilidades para alcanzar los estándares planteados. Al parecer se parte del hecho que la organización laboral no se equivoca y que es cada persona quien debe adaptarse a las condiciones propuestas.

Responder

En ninguna conversación se manifestaron acciones concretas que permitan transitar las emociones anteriormente señaladas, pero fue posible en cada una de ellas identificar **respuestas inconscientes** ante las emociones o sentimientos generados por el entrecruzamiento de los límites.

La respuesta más visible y común a todos está relacionada con el **estado de culpabilidad y duda**, que considero se configura más como una respuesta que como una emoción en sí misma. La emoción que constituye la duda y la culpa puede ser el miedo, y la manifestación o respuesta consiste en el cuestionamiento de quien se es, quien se quiere ser, y quien se ve obligado a ser por condicionamientos externos, y el temor a no cumplir con las expectativas propias o externas.

También es común a todas las personas, incluyéndome, responder ante la presión del entorno laboral exigente con un **incremento del tiempo de dedicación, y el aumento de los niveles de exigencia personal** para cumplir con los estándares propuestos. De allí que la relación entre líderes del mismo nivel pueda generar comparaciones constantes no declaradas. Esta respuesta del incremento y la exigencia en la dedicación también puede estar relacionada con el alto nivel de agradecimiento y sentido de pertenencia que manifestamos quienes hacemos parte de la organización.

Aparece como una práctica común, que también puede ser leída como respuesta, la decisión y acción de **llevar los demás sistemas (el personal, el familiar) al interior del sistema**

laboral, y de esta manera sentir una integración de los sistemas y reducir la posibilidad de sentir una demanda extra de tiempo o dedicación por parte de los sistemas no laborales.

En mi caso personal, una respuesta ha sido el incorporar nuevos procesos de auto observación y auto reconocimiento facilitados por externos, con el fin de construir mi propia ruta de liderazgo, asumiendo que para poder ejercer mi rol de líder en una organización debo comenzar por trabajar en diferentes aspectos personales que tal vez me impiden o me facilitan la relación con un equipo de trabajo.

Proponer

Todas las conversaciones buscaban llegar hasta el punto de la propuesta, pero el tiempo programado (una hora) no alcanzó en ninguno de los casos, así que propuse a las personas retomar la conversación en una segunda oportunidad para centrarnos específicamente en las actitudes, herramientas o temáticas que consideran pueden trabajarse o proponerse desde la organización laboral para aportar en la gestión de las emociones personales y de los respectivos colaboradores.

El siguiente capítulo, que es el capítulo final, contiene lo que construimos en esta segunda conversación y que se consolida como una aproximación a las reflexiones sobre el liderazgo para el cuidado de la vida.

Para cerrar...

De manera general puedo decir que, ante las conversaciones que tuve con estas cuatro personas, es posible y tiene sentido para cada una de ellas reconocerse a sí mismas como participantes de diferentes sistemas, y comprender que entre ellos existe una relación de interdependencia. Sin embargo, para esto no fue necesario ahondar en las definiciones de sistemas vivos, complejidad y pensamiento sistémico.

Sí existe un entrecruzamiento de límites entre los sistemas en los que participa cada persona, sólo una persona manifestó sentirse integrado por todo y fue esta misma persona quien compartió que no siente mayor incomodidad en el manejo de su tiempo o su espacio puesto que no identifica situaciones que traspasen los límites, aunque reconoce que el ámbito laboral es el que ocupa la mayor parte de su tiempo. Para los demás, cuatro personas, el espacio de intersección que se genera por el entrecruzamiento de los límites entre sistemas si tiene una

composición emocional y sentimental diferente, que consideran debe gestionarse porque representa situaciones no placenteras.



Capítulo 4

Diseño

Liderazgo para
el cuidado de la vida.

Reflexiones para la gestión
de equipos en escenarios de
transformación organizacional.

Capítulo 4 -

Liderazgo para el cuidado de la vida: reflexiones y aportes para la concepción de procesos de liderazgo en organizaciones en transformación.

Organizaciones que transforman

Cuando comencé este trabajo partí de la frase: **Organizaciones que transforman personas que transforman organizaciones**. Lo que buscaba con esta frase, y hoy lo puedo decir con más simpleza y certeza, era evidenciar la interdependencia y el intercambio permanente de energía e información que se da entre sistemas que se relacionan entre sí a través de órdenes afectivos, jerárquicos y vinculaciones diversas. Palabras más, palabras menos, evidenciar el impacto que tiene en un sistema social, el hecho de que una organización, como lo es Comfama, con más de 5 mil trabajadores, y más de 2 millones de afiliados, tome la decisión de transformarse, no sólo en estructura y operación, sino también en paradigmas. Comfama decidió comenzar este proceso hace 4 años y este es un hecho que puede ser observado en el tiempo, 10 o más años, como un hecho de alta importancia y trascendencia para la sociedad antioqueña. Este fenómeno nos puede llenar de esperanza ante la posibilidad de mejores mundos para vivir, pero también debe llevarnos a la reflexión sobre la importancia de las organizaciones laborales en la actualidad y el gran poder que tienen para alcanzar lo que se proponen. Por esto mismo, la importancia de pensar en acciones, contenidos, mecanismos y todo lo que se nos pueda ocurrir para sentar las bases de un liderazgo para el cuidado de la vida, porque si ya estamos en capacidad de reconocer que las organizaciones laborales, complejas y decididas pueden materializar hasta lo impensable, ahora necesitamos que sean sus líderes quienes se encarguen de manejar esta nueva visión del poder teniendo como foco el cuidado de la vida, humana y no humana. Es necesario trabajar por organizaciones que hagan parte de sistemas de vida sostenibles, que reflexionen permanentemente en el impacto que generan en las personas que la conforman y que en función de esto puedan tomar decisiones de acción procurando el menor impacto negativo posible y contemplando la mayor cantidad de escenarios posibles de reacción.

Es posible, como mencionaba en el capítulo anterior, que la respuesta a la pregunta no sea resuelta completamente en términos de un cómo, pero lo que sí puedo asegurar es que gracias

a las conversaciones que tuve la posibilidad de sostener en el día a día con las personas con las que comparto mi trabajo en Comfama, y ubicándome en la propuesta de la pedagogía de las posibilidades, es posible comenzar con la construcción de un actitudinal y unas reflexiones que nos vayan permitiendo desempeñar conjuntamente, en el performance cotidiano, procesos que faciliten la gestión y la respuesta a las emergencias que se dan como consecuencia de los movimientos generados por la transformación de la organización laboral.

Pero a la vez, **organizaciones que transforman personas que transforman organizaciones**, es un llamado a la conciencia individual, al reconocimiento de lo que emerge cuando se hace parte de organizaciones sociales como la familia y el trabajo, y una invitación a la pregunta constante por la acción necesaria para transformar los sistemas de los que hacemos parte y para llevarlos siempre hacia el cuidado de la vida.

Liderazgo para el cuidado de la vida

En los sistemas vivos quien lidera es el propósito, y lo que se establece para el funcionamiento coordinado de todas las partes que conforman el sistema, es acordar unos principios de relacionamiento que parten de la simplicidad y del funcionamiento individual que al replicarse en cada uno de los individuos se convierte en inteligencia colectiva. Este tipo de comportamientos puede observarse en algunos grupos animales como bandadas de pájaros o cardúmenes de peces.

Pensar que en una organización que se declara un sistema vivo, como Comfama, es necesario cambiar la comprensión del concepto de liderazgo no es descabellado si se tiene en cuenta lo anterior, y si se tiene presente que el liderazgo culturalmente ha estado asociado al ejercicio de la autoridad, el destacarse entre los demás y en concentrar el peso de la responsabilidad de una única persona que es el líder. Puede ser esta una oportunidad para pensar de qué manera establecer los roles y las dinámicas de relacionamiento en una organización donde hay quienes se encargan de la definición, la inspiración, y la clarificación en un proceso determinado, dejando el liderazgo como fenómeno y no como rol, y quienes se dedican a tareas más específicas en el mismo proceso. Reevaluar el concepto de liderazgo no puede significar anular las jerarquías, o entrar en estado de anarquía, porque naturalmente no funciona de esta manera, se trata más bien de entregar al propósito la capacidad de liderar, o

de comprender el liderazgo como un fenómeno y de esta manera convertirlo, como lo mencionamos en algún momento, en el norte de las acciones.

Lo que haríamos las personas que hoy somos llamadas líderes consistiría en el desempeño en roles de inspiración, de clarificación y de mediación en la organización. Esto puede sonar muy similar a la manera como hoy se hace, pero no, el punto de giro radica no sólo en la transformación semántica sino también en la reducción de la responsabilidad que recae actualmente sobre cada persona que es denominada líder y en la ubicación del propósito como eje principal del liderazgo organizacional. Adicionalmente, permitiría trascender los niveles de interpretación individual del liderazgo que generan dinámicas difusas y disminuyen la eficiencia en las prácticas organizacionales, y trabajar desde el establecimiento de reglas simples de intercambio que apelen a la inteligencia colectiva y al trabajo desde la consciencia individual, no solo de los roles de responsabilidad alta sino para cada miembro de la organización.

Lo anterior significa la despersonalización del liderazgo cuando es comprendido como un rol, y su concepción como un estado o consciencia personal cuando es comprendido como fenómeno, que le permite a los seres humanos desenvolverse fácilmente en grupos sociales gracias a la capacidad de reconocer su lugar y establecer o comprender normas simples de relacionamiento. En el caso de un equipo de trabajo funcionaría como la capacidad de decidir y actuar siempre en beneficio del propósito superior y los principios organizacionales, más que por la incidencia u obligación generada por una persona que se encuentre en un rol de mayor nivel o poder en la estructura organizacional.

Emergencias y reflexiones

Límites e intercambios:

Los límites en los sistemas sociales son dinámicos y pueden transformar su capilaridad constantemente a partir de acuerdos y decisiones que se toman como organización (colectiva o individual). Podemos pensar en límites que permiten un intercambio permanente de información entre los sistemas que se cruzan, como también en límites impermeables que no permiten intercambio de información. Para un ejercicio de límites e intercambios es importante pensar en la regulación de la energía, ¿Cuánta energía pasa de un sistema al otro, y cómo se compensa esta energía tanto del lado que la entrega como del lado que la recibe?,

si bien cada sistema debe trabajar por su mecanismo de límites el cual puede y debe diseñarse, también es necesario que establezca principios para el funcionamiento de sus mecanismos de regulación de energía e información. En la perspectiva personal se puede comenzar por responder a preguntas como ¿Cómo manejo la entrada y salida de energía cuando estoy en relación con otros sistemas de mayor complejidad? Esto puede implicar reflexionar sobre mecanismos de autorregulación emocional basados en prácticas conscientes como la meditación o el yoga, solo para mencionar dos, y la capacidad de respuesta en los momentos de presión y/o confusión con tranquilidad y diligencia que está mediada por las codificaciones que cada persona tenga en su historia personal. ¿Con qué estrategias cuento para el manejo de la información que recibo permanentemente? Para este caso puede revisarse si se cuenta con conocimiento y manejo de herramientas para la gestión de la información. ¿Cómo lo hace la naturaleza? Es una gran pregunta para encontrar mecanismos sobre los que puedan realizarse analogías para el posterior diseño de acciones para trabajar en las organizaciones.

Comfama es un sistema que está en permanente entrega de información a sistemas individuales y colectivos. En el caso de los procesos de transformación organizacional que comprenden las definiciones estratégicas y la materialización de la estrategia, el paso de información se hace de un nivel ecosistémico o de comunidad a uno individual a través de descargas altas de información y energía que cuando llegan al sistema individual encargado de recibir, que no cuenta con los mecanismos suficientes para su procesamiento, se presenten colapsos, disfunciones o crisis. El sistema individual una vez recibe, hace uso de toda su fuerza para procesar esta información, pone toda su composición al servicio de este procesamiento, disminuyendo abruptamente su capacidad de participar de otros sistemas, o entrando en niveles complejos de toma decisión y acciones porque puede también recibir descargas fuertes de otros sistemas en los que participa. ¿Cómo dotar al sistema individual de mecanismos propios o externos, pero complementarios, que le permitan procesar la información sin afectar su funcionamiento, y recibir estas descargas sin bloquearse a sí mismo? ¿Cómo el sistema de mayor complejidad, en este caso la organización laboral, reconoce la potencia de sus descargas de información y energía y genera mecanismos de regulación para establecer relaciones más armónicas con los sistemas individuales que hacen parte de él?

En el caso de los servicios que Comfama ofrece a los afiliados y sus familias, es completamente diferente, se trata de una relación balanceada y satisfactoria, porque el intercambio de información y energía, no sólo se dan de un nivel de complejidad mayor a uno inmediatamente menor (del ecosistémico al colectivo), sino también porque se cuenta con mecanismos de regulación de parte y parte, desde el lado de Comfama el diseño de servicios y la comunicación, y de parte del sistema colectivo (la familia o la empresa) se tiene la opción de elegir y acceder al servicio deseado. A diferencia de la relación organización – colaborador, donde el colaborador no tiene la posibilidad de elegir, sólo recibir.

Estructuras flexibles

En la naturaleza todo está en permanente cambio y evolución. Los sistemas rígidos, cerrados, preestablecidos y definidos sobre los cuales se fundamentan la mayoría de empresas y organizaciones que componen nuestro tejido social, corresponden al paradigma mecanicista. Este es el momento para que las organizaciones que se encuentran migrando a un paradigma ecológico se den a la tarea de concebir nuevas maneras de estructurarse y establecer patrones de relacionamiento y administración que tengan como principios el dinamismo y el cambio permanente. Esto lo viene haciendo Comfama desde el inicio de su transformación organizacional, presentando las nuevas maneras de relacionamiento no jerárquico y la holocracia como mecanismo posible para que esto pueda manejarse. Sin embargo, es posible pensar que, al incorporar principios de funcionamiento y operación de los sistemas vivos con mayor fuerza en el diseño de las acciones para la transmisión de la información e incorporación de las acciones correspondientes a la transformación organizacional, se cargue de mayor sentido y se explique de mejor forma cómo pueden llevarse a cabo los procesos en la organización. Comprenderse a sí misma como una organización viva involucra también reconocerse parte de otros mecanismos donde la autopoiesis y la autorregulación abren el camino a nuevas lógicas de procesos y mecanismos de control. Si bien la incertidumbre es un factor ineludible en este proceso, la naturaleza puede ser una gran maestra de referencias y soluciones.

Otra reflexión en torno a la flexibilidad estructural me lleva a pensar en las configuraciones posibles de los sistemas humanos, y también a preguntarme si la noción de persona, familia y trabajo como tradicionalmente la hemos comprendido hacen parte de un paradigma pasado.

Y ante la presencia y la experiencia en un paradigma ecológico comenzamos a experimentar o a entrever una necesidad de cambio donde las estructuras se hacen flexibles incluso en la composición del sistema social, siendo el sistema individual el llamado a tener la mayor maleabilidad posible en la interacción, y los sistemas de mayor complejidad los invitados a posibilitarle al individuo nuevas maneras de participación con niveles altos de interdependencia pero a la vez de independencia. La maleabilidad del sistema individual puede entenderse como resiliencia y adaptabilidad.

Incertidumbre y certezas. Nuevas temporalidades.

¿Cómo lidiar con la incertidumbre? ¿Cómo se entiende la incertidumbre desde los sistemas naturales? Como parte de las consecuencias del cambio de paradigma se constituyen escenarios de transición y transformación en los que es imposible prever los acontecimientos futuros, incluso, es imposible anticipar las formas que se irán tomando conforme ocurra la transformación, para este caso el mejor ejemplo es el de la oruga que no sabe que será mariposa, lo sabemos nosotros que estamos afuera y hemos visto a muchas de ella transitar el camino, pero la oruga jamás supo que sería mariposa, y tal vez la mariposa tampoco sabe que fue oruga, simplemente se entregó a cada parte del proceso de transformación sin expectativa y sin necesidad de control.

Tal vez en el sentir y el pensar humano, mediados por la relación con el tiempo que nos hace conscientes de un pasado, un presente y un futuro, y que puede narrarse de diferentes maneras, es poco posible esta noción de entrega sin necesidad de certeza venidera, nuestro organismo seguramente tiene esta memoria, pero nuestra mente ha sido programada por años para depender de una estructura lineal de temporalidad. Tal vez la transformación organizacional en el marco de un paradigma ecológico también deba pensarse desde una nueva manera de concebir los procesos en el tiempo, buscando acompañar en el camino de desprendimiento del futuro y el incremento de la confianza en el propósito como guía, y manteniendo como único motor del proceso la certeza del orden, el balance, la interdependencia, la vinculación y la autorregulación en el instante presente. Saberse y sentirse un sistema vivo, implica confiar en los principios de funcionamiento de los sistemas vivos, y tal vez entendiendo que debemos construir caminos para transitar hacia esta

comprensión, los mecanismos puedan estar enmarcados en el aseguramiento de la incorporación de estos principios y su autonomía sostenida en el tiempo.

Bienestar como propósito

El bienestar que actualmente se promueve desde lo discursivo en Comfama como organización, aún no se hace efectivo en las personas que la conforman, de alguna manera es como si la fuerza de trabajo encargada del diseño de los servicios de bienestar para la consolidación de la clase media se autoexcluyera de ella y se ubicara en un espacio de producción y observación, mas no en uno de disfrute y aprovechamiento que le permita crear desde una posición de conocimiento y experiencia. Es necesario que quienes hoy estamos al servicio del diseño de servicios para el bienestar y para la promoción de hábitos en torno a él experimentemos permanentemente el propósito por el que estamos trabajando.

El reto ante esta concepción del bienestar como propósito, sin desdibujar el propósito mismo de la organización, es grande. Puesto que implica encontrar e implementar acciones en las que la vida se ubique en el centro del proceso, de una manera más clara: consolidar y expandir la clase media trabajadora antioqueña es el propósito de la organización, pero antes de esto, y en lo más profundo de cada uno de los individuos que la componen debe reconocerse que el punto de partida y de llegada es la vida y su bienestar. Así que toda persona que haga parte de Comfama como organización laboral, debe reconocerse primero como ser humano que habita el mundo, y luego como parte de una organización, porque como ya estamos viendo y viviendo, ante la participación en un sistema de alta complejidad y de alta incidencia como lo es Comfama en este caso, la persona debe contar con mecanismos auténticos de autorregulación y participación para no perderse así misma en el camino de la pertenencia, es decir, para no descentrar la vida de su proceso. La organización reconociendo su nivel y capacidad de incidencia puede diseñar acciones para acompañar en este proceso de individuación al servicio de la pertenencia y el propósito organizacional.

El manejo de los límites, como lo hemos venido conversando y observando a lo largo de este trabajo es tal vez lo más difícil en una situación de transformación organizacional, cuando quien toma la decisión de transformación es la organización de mayor nivel de complejidad y el sistema está conformado por otros sistemas de menor complejidad; porque como ocurre en el caso trabajado, donde Comfama es la organización laboral y a la vez la organización de

mayor tamaño y complejidad, y todos los demás sistemas están vinculados a ella de una u otra manera, se evidencia que su nivel de incidencia en los demás es tan alto, que las personas como respuesta a esta transformación optan por la disolución de los límites y la introducción de los demás sistemas (personal y familiar) al sistema mayor, o entran en conflicto por la presión que se genera en esta transformación.

Ante esta reflexión, la organización laboral, reconociendo su alta incidencia en las demás, puede tomar la decisión de enfocar algunas de sus gestiones al manejo de los límites. Esta situación para el caso Comfama también evidencia su gran capacidad para generar transformaciones sociales masivas, asunto que está en sintonía con su propósito superior. Es decir que, desde la perspectiva sistémica, sus características como sistema le permiten incidir con facilidad y determinación en sistemas de menor complejidad como otras organizaciones o instituciones, las familias y los individuos, siempre y cuando genere muy buenos mecanismos que permitan y regulen el intercambio de energía e información a través de los límites.

Mecanismos de autorregulación en sistemas individuales o personales

No podría asegurar con certeza que este es un mecanismo infalible de regulación, sin embargo, en las conversaciones que sostuve con las otras personas, aparecieron la autenticidad y la autoconfianza como características que pueden permitir una mayor adaptabilidad y fluidez en los escenarios cambiantes y exigentes de Comfama. Podría pensarse que la confianza en quien se es como individuo, acompañada de un buen ejercicio de consciencia y pensamiento presente determina o establece niveles claros de entrada y salida de energía e información cuando se pertenece a varios sistemas en simultánea, y desata en el individuo la capacidad de realizar movimientos entre los sistemas sin alteraciones o desgastes significativos. En parte porque la consciencia plena y el autoconocimiento, le dan la firmeza suficiente para reconocer qué quiere y cómo decide incorporar los nuevos insights que una de las organizaciones a las que pertenece le entregan, y en parte porque está convencido que entregarse desde la pertenencia a un sistema de mayor complejidad no tiene por qué representar una pérdida para sí mismo.

En la ruta de liderazgo de Comfama, que actualmente se encuentra el capítulo sobre el Liderazgo Consciente, se plantean tres dimensiones de consciencia: la propia, la de equipo y

la comunitaria. De esta ruta sólo participamos quienes actualmente ocupamos cargos de liderazgo y responsabilidad de equipo, como puede observarse en el capítulo 3. Esta ruta está enriquecida con procesos de trabajo alrededor de la auto observación y el fortalecimiento de la consciencia personal y de relacionamiento con los otros, se podría considerar incluso que más allá de tratarse de un ejercicio de liderazgo, se trata de un ejercicio de autoconocimiento y consciencia personal que podría trabajarse con todos los niveles de empleados de la organización, porque en las prácticas de división de grupos por niveles para trabajar procesos de consciencia y estrategia, perdemos la posibilidad de construir inteligencia colectiva al mismo tiempo que limitamos los procesos de comunicación por entregar más herramientas de descubrimiento, autoconocimiento y consciencia solo a un lado. Actualmente muchos equipos y sus respectivos responsables se encuentran en situaciones de desigualdad para establecer conversación e intercambio de ideas. ¿Cómo trabajar la consciencia individual de manera colectiva, y cómo construir inteligencia colectiva?

Ante la propuesta de liderazgo consciente que hoy hace Comfama y la ruta que tiene diseñada para que sea recorrida por los líderes de la organización, la sensación común radica en que se trata de un ideal de liderazgo con estándares muy altos, que desata en cada persona, como lo vimos en el tercer capítulo, diferentes sensaciones. ¿Cómo podría plantearse una ruta de trabajo en la que cada persona pueda partir de sus características que lo hacen único y que estas se conviertan en el principal aporte a su rol? Esta ruta actual en ocasiones puede correr el riesgo de homogenización del equipo de líderes y responsables, aunque es claro que se trata de acciones que permiten despertar la consciencia para actuar desde la naturalidad y la autenticidad de cada persona, pero es justo en este punto donde considero importante recordar permanentemente a quienes participamos de ella que no se trata de cumplir con un molde específico, sino de conocerse a fondo para autogestionarse y ser la mejor versión de nosotros mismos al servicio del cumplimiento de un propósito. ¿Cómo contarlo? ¿Cómo explicar esto? Si algo podemos concluir hoy es que hay tantas interpretaciones como personas, estados de ánimo y días en el calendario, el mensaje debe ser claro, contundente y constante si lo que se busca es reducir los niveles de presión que actualmente se están generando en las personas por hacer parte de la ruta de liderazgo.

Agradecimiento sin límites

Las personas que hacemos parte de Comfama estamos convencidas que es una gran organización de la cual hacer parte, que ofrece beneficios para todas las dimensiones de desarrollo del ser humano y que les permite a las personas como su propósito lo dice: consolidarse económica, educativa y emocionalmente. Muchos de los empleados de Comfama llevan en la organización más de cinco años, y a lo largo de su estadía en ella han podido, como personas, crecer y desarrollarse en diferentes niveles, asunto que agradecen profundamente a la organización. Este agradecimiento tan profundo, actualmente puede verse reflejado en una sensación de deuda o responsabilidad para retribuir a la organización todo lo que se ha recibido a lo largo del tiempo, lo cual carga la situación con un poco de riesgo, porque en algunas de las conversaciones tuvimos la oportunidad de identificar, como también lo hemos visto en otros espacios organizacionales, que las personas estarían dispuestas a dejarlo todo con tal de responder a un llamado de Comfama. En un escenario donde centramos parte de la conversación en la importancia de la autorregulación, la interdependencia y los límites, este asunto se vuelve crucial, puesto que hace que las personas emocionalmente no estén en capacidad de establecer límites, e incluso realicen acciones más allá de lo realmente solicitado estableciendo estándares de entrega y cumplimiento que hacen parte de un inconsciente colectivo y no de un llamado práctico de la realidad.

Esto también genera que, ante situaciones de insatisfacción, agotamiento o cambio de perspectiva profesional, muchas personas prefieran quedarse en Comfama experimentando situaciones menos placenteras, antes que retirarse a buscar otras opciones laborales, porque comparativamente son muy pocas las organizaciones que pueden estar al nivel en cuanto a beneficios a los colaboradores y retribución salarial.

Transmisión de la información

La expansión de la estrategia organizacional actualmente se da en términos de transmisión y distribución de la información, en acciones que como veíamos en el capítulo 2 cambian entre los círculos y niveles de responsabilidad de la organización. Por un lado, la difusión que incorpora ejercicios prácticos y que se realiza de manera detallada solo llega al 10% de la organización (entre 500 y 600 personas), que en teoría deben movilizar al 90% restante, aspecto que tiene sentido si se contara con acciones concretas para darle continuidad a esta

expansión del conocimiento y la experiencia, pero no ocurre de esta manera. Las acciones para el 90% restante se centran en comunicaciones masivas, invitaciones a la lectura y participaciones en algunos eventos, que no son suficientes cuando se trata de generar consciencia y transformación colectiva de paradigmas y hábitos. Adicionalmente, tanto los contenidos como las acciones de difusión son invariables respecto al diseño, incuestionables y unidireccionales, características que no están en completa sintonía con los procesos de feedback (retroalimentación, o proalimentación) y loveback (retroalimentación basada en el principio de cuidado y amor) de las organizaciones vivas, este último concepto se lo escuché a Melina Ángel profesora de la Maestría durante una presentación sobre los mecanismos de relacionamiento y organización en grupos animales. Es comprensible que trabajar procesos de codiseño en organizaciones con un número tan alto de colaboradores sea complejo, pero también es necesario darse el permiso de explorar acciones y mecanismos que permitan construir colectivamente, proalimentar los procesos, cuestionar y participar, porque es justo allí donde comienza la disolución de las estructuras verticales, donde cada quien puede reconocer su rol y su espacio de mayor aporte al sistema. La pregunta hoy podría ser ¿Cómo lograr procesos con mayores niveles de colaboración y codiseño?

La Biosistémica

La biosistémica es el encuentro menos esperado de este trabajo de grado, o el más inesperado en el sentido de sorpresa y alivio que generó encontrarlo. Lo mencioné en el capítulo inicial con la intención de comenzar a hacer visible un concepto que todavía está naciendo para el mundo y que, para mí, cuando lo escuché por primera vez sentí que tenía la capacidad de recoger todo lo que necesitaba como marco de pensamiento, de diseño y de actuación en lo concerniente a sistemas de vida sostenibles, o como preferiría llamarlos, sistemas centrados en la vida.

Inicialmente la ampliación de este concepto iría en el capítulo inicial del trabajo de grado, en el que presento los conceptos asociados o lo que llamaríamos tradicionalmente, el marco conceptual. Sin embargo, cuando tuve la oportunidad de sentarme con Juliana Bohórquez, profesora de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles quien trabaja junto con Melina Ángel este concepto, tuve la posibilidad de reconocer que su mejor lugar sería este, en el capítulo de las propuestas, las reflexiones y el cierre.

La decisión es clara, la biosistémica que proponen Juliana y Melina no es un marco conceptual, no se comporta como tal, sino un marco integrado de observación, pensamiento y construcción que permite abordar situaciones desde una perspectiva absolutamente diferente a cualquier otra metodología, la biosistémica es una invitación a verse viendo el mundo, a sentirse parte de la naturaleza, a reconocerse parte del todo y en constante interdependencia con el mundo y desde allí, a diseñar acciones que nacen de la propia observación, de la comprensión íntima de los potenciales y capacidades propias. A continuación, comparto la transcripción de la conversación que tuve con Juliana Bohórquez sobre la Biosistémica, en un intento de comenzar con el registro de definiciones y documentos que permitan contarle al mundo y a más personas todo lo que puede ocurrir cuando se observa la vida.

Entrevista realizada a Juliana Bohórquez, profesora de la Maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles el 23 de septiembre de 2020.

Entrevistó Ana Isabel Maya, estudiante de la maestría.

¿De dónde nace la Biosistémica?

La Biosistémica nace de la necesidad de enraizar la biomímesis y otros marcos teóricos que ponen como referencia a la vida para el desarrollo humano. Enraizarla con el pensamiento sistémico, el trabajo sistémico, la teoría de sistemas, con la perspectiva que va mucho más allá de la interdependencia, que es la sistémica. Por otro lado, también nace de la necesidad que tiene la sistémica de enraizarse en su origen, porque la sistémica nace de la biología, desde el cuestionamiento de la vida, pero se pierde en los libros y en las teorías y se aleja por un tiempo completamente de la vida.

La Biosistémica nace de dos personas que estaban inspirándose mutuamente, que somos Melina Ángel y yo. De manera literal nosotras propusimos la Biosistémica y la creamos trabajando juntas. Si hoy te pones a investigar qué es la Biosistémica te das cuenta que lo que nosotras hablamos no existe, en serio lo propusimos. Cuando Melina y yo comenzamos a

trabajar juntas nos pasó algo que no pasa siempre y es sentir asombro y admiración por la otra persona, complementariedad en lo que trabajamos. Y aunque ya ambas conocíamos a personas que trabajaban en nuestros mismos temas, creo que el hecho de ser las dos colombianas, de haber trabajado por fuera, de reconocer que el lugar desde el que planteamos estos marcos teóricos, la sistémica y la biomímesis, es distinto para nosotras por el hecho de ser colombianas y de querer ponerlo al servicio de la transformación, hizo que todo fuera posible.

Lo más interesante es que somos cocreadoras de la maestría Transdisciplinaria en Sistemas de Vida Sostenibles, y esto también le dio mucho impulso a la creación de la Biosistémica. No puedo decir específicamente que nace en la maestría porque le quitaría mucho valor a lo que hemos creado por fuera de ella, pero sí creo que una parte muy importante nace ahí, desde la necesidad que vimos en nosotras y en algunos de los participantes de la maestría de crear puntos de encuentro y unión de los diferentes marcos de referencia propuestos.

Se trata de una propuesta que lo que busca es devolverle a la sistémica su esencia de origen, algo como lo que pasa con la ciencia ficción que pierde su origen cuando lo llevamos a la ciencia. A la vez, permite darle una argumentación mucho más sólida a la biomímesis, sólida en cuanto a la ciencia, no es que imitemos la vida porque la vida es maravillosa, sino porque nosotros somos vida, eso es sistémica pura. Es con la misma ciencia con la que crearon las máquinas de la segunda guerra mundial, y la misma ciencia con la que se crea todo, no es algo *naive*.

La Biosistémica es un marco integrador que nace de la biomímesis y la sistémica y que busca conectar la vida a diferentes niveles y formas. Conectar la vida desde su origen y funcionamiento y conectar la vida a nivel de pensamiento. Busca poner al servicio las configuraciones que determinan el mundo, pero sin perder de vista que estas configuraciones no existen fuera de la naturaleza, y entiende al ser humano como naturaleza. Es una invitación a conectar la naturaleza con los sistemas sociales como sistemas socioecológicos, en relación con el planeta y en conexión con nuestra propia naturaleza humana, y a conectar la biomímesis y la sistémica como fuente de entendimiento y lectura para los cargos que implican liderazgo. La Biosistémica nos lleva a preguntarnos desde el liderazgo sobre cómo pensamos el mundo, cómo lo vivimos y cómo lo proponemos.

¿Cómo aplicar en un proceso la mirada de la Biosistémica?

Lo que nosotras, Melina y yo, hacemos, es partir del principio de la vida, para esto lo primero consiste en mirar el contexto, el ecosistema, y sin análisis recolectamos la información de lo que hay, la historia, los principios de vida, los principios sistémicos. Lo primero consiste en una lectura contextual desde la perspectiva de sistemas de vida, a lo que llamaremos el macrocontexto.

Lo segundo es entender cuáles son los propósitos con relación a esos contextos, es decir, desde qué organismo de ese ecosistema estamos parados, con qué propósito y para qué llamado; para luego de eso, partir de ese microcontexto que es un subsistema del total, y comenzar a entender ese mundo que se observa a través del observador como en una observación de segundo grado, acudiendo a los principios de vida y a los principios sistémicos.

Nosotros tenemos un pull de principios de vida y otro de principios sistémicos que entrelazamos dependiendo de los niveles. Hay algunos principios de vida que van con principios sistémicos, pero no se trata de algo que siempre ocurre. En realidad existen diferentes niveles y dependiendo de las circunstancias a veces se entrelazan distinto los principios, pero allí lo más importante es tener las referencias y entender el por qué, para poder tomar decisiones sobre la complitud y el balance del contexto observado, y para que los proyectos no se queden en un único principio, sino que desde el comienzo integren todos los elementos necesarios para tener un balance. La Biosistémica se trata de que haya balance e integración en los principios a los que acudimos, para mostrarle a las personas el valor de mantener ese balance en los sistemas que lideran que administran, que generan o que crean.

En síntesis, para abordar una situación desde la Biosistémica,

1. Realizamos una lectura contextual
2. Definimos el foco de observación del sistema
3. Nos preguntamos ¿Cómo es la percepción del mundo desde la Biosistémica?
4. Realizamos recomendaciones de prioridades, de alcance.

Dentro de las priorizaciones reconocemos por ejemplo los principios en los que no hay que trabajar. Por ejemplo, si yo tengo una capacidad muy grande de vinculación, el principio de

pertenencia viene solo, o por ejemplo si tengo dentro de mis principios de vida mucha capacidad de resiliencia. Lo que hacemos en la priorización es identificar cuáles son los focos en los que más se necesita trabajar. Para los temas de sostenibilidad esto es de gran utilidad, porque lo que las personas buscan en los entornos de actuación desde la sostenibilidad es enfocarse en lo que ya son fuertes, pero como la Biosistémica le apunta más a la regeneratividad propone trabajar sobre lo que hace falta para generar balance.

La Biosistémica es un campo que busca analizar por contextos y no generar supuestos absolutos, la sostenibilidad con todo lo que ha pasado con los ODS es que se ha convertido en un campo de supuestos, de fachada, que no ha llegado a nada. Si queremos hablar de sostenibilidad, lo que más tenemos que trabajar es en incluir lo excluido, si queremos hablar de sostenibilidad lo que más tenemos que hacer es dejar de hablar de ella. Si quieres de verdad generar un sistema sostenible tienes que olvidarte de buscar la sostenibilidad y poner las manos en la tierra. Uno no parte de la sostenibilidad para generar un sistema sostenible.

Lo que buscamos desde la Biosistémica es abrir mucho espacio para la regeneratividad sistémica. Algunas personas hablan de la sistémica como algo ajeno, extranjero, colonialista, pero la Biosistémica nace en Colombia, y no podía haber nacido en otro lado, porque a las personas que trabajan con sistémica en otros lugares del mundo no les interesa de pronto pensar tanto en la vida, tal vez porque no tienen las mismas situaciones por las que pasamos nosotros.

¿Cuáles son las promesas de la Biosistémica? ¿Qué logra un proyecto cuando se trabaja desde la Biosistémica?

1. Generar nuevos órdenes armónicos sin mucho esfuerzo.
2. Incrementar la capacidad de adaptabilidad con respecto a la complejidad, a los factores emergentes y a los órdenes emergentes. La Biosistémica lo que nos genera es ver el caos como una oportunidad y ver la belleza de la unicidad de los órdenes, y ver que dentro de esa unicidad puede haber un modelo replicable, pero que no podemos ir con modelos colonialistas por el mundo porque no vamos a hacer ningún cambio.
3. Si tu quieres generar realmente transformación, bota todas las teorías que tienes y ponte a trabajar. La Biosistémica permite que en lugar de botar el tiempo viendo un

montón de modelos y teorías, se pueda encontrar dentro de lo que se hace y con lo que se es, el propio modelo. Es un campo desde el que es posible, en lugar de leer libros sobre cómo se hacen las cosas, escribir libros sobre cómo hacerlas. Sin embargo, para ser coherentes con la Biosistémica, estos libros sobre cómo hacerlas no serían para que otros repliquen, sino para dar valor y que otros empiecen sus caminos.

¿Qué es necesario saber para incorporar la Biosistémica?

No hay que saber nada, hay que respirar, hay que ser conscientes de la respiración. Porque si no somos conscientes de la respiración no entendemos la interconectividad y es muy difícil entender la interdependencia. Hay que tener la capacidad de verse a sí mismo viendo, pero eso más que un conocimiento es una cualidad que se puede desarrollar, ser reflexivo; la razón es porque si tu no tienes la capacidad de verte viendo el mundo es muy difícil que entiendas el mundo sistémicamente y que puedas también encontrarte dentro de la naturaleza, que son dos principios de la Biosistémica. Entonces, más que saber algo, la Biosistémica necesita de la actitud de quererse ver a sí mismo viendo, porque cuando uno se ve a sí mismo viendo, siendo parte, y respirando el mundo, y a la vez dando el aire para que el mundo respire, en ese momento tiene la capacidad de generar conciencia sobre cada uno de los principios del sistema al que se pertenece: el orden, las funciones, la resiliencia, la adaptabilidad...

Obviamente hay unos principios, pero más que los principios en detalle son los básicos los que se deben tener en cuenta, y que están entendidos de una forma, pero que siempre podrán ser entendido de mil formas más y las personas pueden llegar a deducirlos a partir de su propia observación del mundo. No son principios teóricos. Creo que cualquier persona puede llegar a ellos observando la vida.

La Biosistémica es la mejor explicación del por qué este trabajo no finaliza con la construcción de un método replicable, o con la propuesta de un proceso específico para gestionar equipos en organizaciones en transformación, porque cuando hablamos de sistemas de vida sostenibles nuestra aproximación a ellos se da en términos de principios, o en términos de actitudinales como también lo propone Alejandro Martínez en la perspectiva de

la Ecología de Saberes (Capítulo3), más no en términos de instrucciones y fórmulas. La propuesta va encaminada a la observación profunda, a la capacidad de verse viendo el mundo, y ser capaz de ver el mundo a través de otros en un sistema específico, y al reconocimiento de los principios faltantes, bien sea de la vida o de la sistémica, o de ambos, y a partir de allí comenzar a trabajar por lo que no se tiene y que al tenerse inmediatamente cambiará el balance del sistema.

Es posible que la pregunta por el cómo se traslade a cada principio, o grupo de principios que se identifiquen como prioridad en la relación de dos o más sistemas, para el caso de la pregunta de este trabajo de grado, el cómo gestionar equipos desde una perspectiva del liderazgo para el cuidado de la vida, deba comenzar por el reconocimiento del macrocontexto, continuar con los microcontextos, y con la selección de un lugar de observación, que para cada uno será un lugar diferente, y con la priorización de principios allí, de manera específica para cada lugar de observación. Se trata de un proceso que nos lleva a la gestión individual de personas, al reconocimiento del liderazgo como fenómeno, a la disolución de las formas, porque cuando una organización se reconoce a sí misma como viva debe estar dispuesta a reconocer que su camino de transformación será único. En la naturaleza también existen el aprendizaje y la inteligencia colectiva, si no fuera de este modo no se darían procesos de adaptación y evolución, la pregunta no se responde se explora y observa activamente; también, puede evolucionar para seguir con la exploración ¿Cómo un bosque transita por su transformación, de manera permanente, siendo bosque y a la vez cada uno de los elementos que lo componen?

Referencias

- Asocajas (2019). Nuestras Cifras. Recuperado de <https://www.asocajas.org.co/>
- Bröckling, Ulrich. (2015). *El Self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. [Traducción al español de Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform]. Santiago de Chile: Editorial Universidad Alberto Hurtado
- Capra, F. (1998) *La Trama de la Vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. 5a ed. [Traducido al español de The Web of Life] Barcelona, España: Anagrama
- Chul Han, B. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. [Traducido al español de Psychopolitik]. Barcelona, España: Herder Editorial.
- Clear, J. (2018). Hábitos Atómicos. [Traducido al español de Atomic Habits]. México: Paidós.
- Comfama (2018). *Construir el futuro. Informe de sostenibilidad 2018*. Recuperado de: <https://informe2018.comfama.com/pdf/informesostenibilidadcomfama2018.pdf>
- Comfama (2019). *Reimaginar la clase media. Informe de sostenibilidad 2019*. Recuperado de: https://informe2019.comfama.com/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Sostenibilidad-Comfama-2019_web.pdf
- Comfama (2020). *Liderazgo Consciente. Módulo 1*.
- DANE (2018). *Proyecciones de población departamental por área. Periodo 2018-2050*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- DANE (2020). *Boletín Técnico Mercado Laboral, abril 2020*. Bogotá, Colombia: DANE. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf
- De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce. Recuperado de http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber_final%20-%20C%C3%B3pia.pdf
- Ford, M. (2015). *Rise of the robots: technology and the threat of a jobless future*. New York, United States: Basic Books.

- FUHEM, (18, julio, 2013). *Yayo Herrero: Propuestas Ecofeministas para Transitar a un mundo sostenible* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Eq-jysIgnIs&ab_channel=FUHEM
- Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander, & Linsky, Marty. (2016). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Revista EAN, (81), 236-241. Retrieved September 30, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200013&lng=en&tlng=es.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. [Traducido al español de Reinventing Organizations]. 1a Edición. Barcelona, España: Arpa Editores
- LEGIS Editores (2019). *Código Sustantivo del Trabajo*. 9a Edición. Colombia: Legis Editores S.A.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2016). *Capitalismo Consciente. Libera el espíritu Heróico de los negocios*. [Traducido al español de Conscious Capitalism – Liberating the Heoric Spirit of Business] Barcelona, España: Ediciones Urano
- Proantioquia. (2020). *Efectos económicos y sociales por COVID-19 y alternativas de política pública. Un análisis para Antioquia y el Valle de Aburrá*. Medellín, Antioquia: Proantioquia. Recuperado de: <https://proantioquia.org.co/wp-content/uploads/2020/04/EFFECTOS-Y-POLITICAS-PARA-EL-COVID-PROANTIOQUIA.pdf>
- Robertson, B. (2015). *Holacracia*. [Traducido al español de Holacracy] Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Roland, E. & Landua, G. (2017). *La empresa regenerativa. Optimizarse para la abundancia multicapital*. [Traducido al español de Regenerativo Enterprise]. Barcelona, España: Babelcue Inc.
- Scharmer, O. (2017). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. 2a ed. [Traducido al español de Theory U] Barcelona, España: Eleftheria.
- Schmidt, W. (2011). *El Arte de Vivir Ecológico*. [Traducido al español de Ökologische Lebenskunst] Valencia, España: Pre-Textos.
- Schnitman, D. (2002). *Diálogos Generativos*. En G. Rodríguez Fernández (comp.) (2008), *Diálogos Apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*. País Vasco- Madrid:

Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson,17-48.
Recuperado de https://www.taosinstitute.net/files/Content/5695612/DS-Dialogos_Generativos.pdf

Bibliografía

- Asocajas (2019). Nuestras Cifras. Recuperado de <https://www.asocajas.org.co/>
- Bröckling, Ulrich. (2015). *El Self emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. [Traducción al español de Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform]. Santiago de Chile: Editorial Universidad Alberto Hurtado
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La Ecología del desarrollo humano*. [Traducido al español de The Ecology of Human Development]. Barcelona, España: Paidós Ibérica
- Capra, F. (1998) *La Trama de la Vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. 5a ed. [Traducido al español de The Web of Life] Barcelona, España: Anagrama
- Chul Han, B. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. [Traducido al español de Psychopolitik]. Barcelona, España: Herder Editorial.
- Clear, J. (2018). *Hábitos Atómicos*. [Traducido al español de Atomic Habits]. México: Paidós.
- Comfama (2018). *Construir el futuro. Informe de sostenibilidad 2018*. Recuperado de: <https://informe2018.comfama.com/pdf/informesostenibilidadcomfama2018.pdf>
- Comfama (2019). *Reimaginar la clase media. Informe de sostenibilidad 2019*. Recuperado de: https://informe2019.comfama.com/wp-content/uploads/2020/05/Informe-Sostenibilidad-Comfama-2019_web.pdf
- De Grande, P. (2013). *Aportes de Norbert Elias, Erving Goffman y Pierre Bourdieu al estudio de las redes personales*. Andamios, 10 (22) 237-258.
- Ford, M. (2015). *Rise of the robots: technology and the threat of a jobless future*. New York, United States: Basic Books.
- FUHEM, (18, julio, 2013). *Yayo Herrero: Propuestas Ecofeministas para Transitar a un mundo sostenible* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Eq-jysIgnIs&ab_channel=FUHEM
- García, R. (2006). *Sistemas Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona, España: Gedisa
- Heifetz, Ronald, Grashow, Alexander, & Linsky, Marty. (2016). *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Revista EAN, (81), 236-241. Retrieved September 30, 2020, from

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200013&lng=en&tlng=es.

- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. [Traducido al español de Reinventing Organizations]. 1a Edición. Barcelona, España: Arpa Editores
- LEGIS Editores (2019). *Código Sustantivo del Trabajo*. 9a Edición. Colombia: Legis Editores S.A.
- Luhmann, Niklas. (1998). *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría social*. [Traducido al español de Soziale Systeme. Grundrisse einer Allgemeinen Theorie]. 2ª Edición. Bogotá, Colombia: Anthropos Editorial.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2016). *Capitalismo Consciente. Libera el espíritu Heróico de los negocios*. [Traducido al español de Conscious Capitalism – Liberating the Heroic Spirit of Business] Barcelona, España: Ediciones Urano
- Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo, Uruguay: Nordan - Comunidad.
- Pérez, A. (2014). *Subversión Feminista de la Economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. 4a ed. Madrid, España: Traficantes de Sueños.
- Robertson, B. (2015). *Holocracia*. [Traducido al español de Holacracy] Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Roland, E. & Landua, G. (2017). *La empresa regenerativa. Optimizarse para la abundancia multicapital*. [Traducido al español de Regenerativo Enterprise]. Barcelona, España: Babelcue Inc.
- Scharmer, O. (2017). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. 2a ed. [Traducido al español de Theory U] Barcelona, España: Eleftheria.
- Schmidt, W. (2011). *El Arte de Vivir Ecológico*. [Traducido al español de Ökologische Lebenskunst] Valencia, España: Pre-Textos.
- Schnitman, D. (2002). *Diálogos Generativos*. En G. Rodríguez Fernández (comp.) (2008), *Diálogos Apreciativos: el socioconstruccionismo en acción*. País Vasco- Madrid: Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson, 17-48. Recuperado de https://www.taosinstitute.net/files/Content/5695612/DS-Dialogos_Generativos.pdf

- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. [Traducido al español de Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory] Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Vaccari, A. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor red*. Revista CTS, 4 (11) 189-192.